PAMELA MEYER

CUM RECUNOȘTI MINCIUNA

Tehnici dovedite de detectare a înșelătoriilor, de înțelegere a caracterelor și de determinare a adevărului

DEZVOLTARE PERSONALĂ

PAMELA MEYER

CUM RECUNOȘTI MINCIUNA

Tehnici dovedite de detectare a înșelătoriilor, de înțelegere a caracterelor și de determinare a adevărului

DEZVOLTARE PERSONALĂ

Cuprins

Introducere

PARTEA I. DETECTAREA ÎNȘELĂCIUNII
Capitolul 1. Înșelăciunea epidemică
Capitolul 2. Elemente de bază ale înșelăciunii – cine, când și de ce
Capitolul 3. Citirea chipului
Capitolul 4. Citirea trupului
Capitolul 5. Ascultând cuvintele
Capitolul 6. Metoda de intervievare minte

PARTEA A II-A. CONSTRUIREA ÎNCREDERII
Capitolul 7. Depistarea minciunilor cu mize ridicate
Capitolul 8. Auditul înșelăciunii
Capitolul 9. Construirea unui grup de experți de încredere
Capitolul 10. Totul la un loc

Anexa I. Folosirea metodei minte
Anexa II. Testează-ți abilitățile de depistare a minciunilor

Note
Mulțumiri

PAMELA MAYER

CUM RECUNOȘTI MINCIUNA

DEZVOLTARE PERSONALĂ

Pamela Meyer este fondator și CEO al Simpatico Networks, o companie de frunte în domeniul social networking privat, care deține și operează rețele sociale online. Are un master obținut la Harvard, un master în politici publice de la Claremont Graduate School și este expert autorizat în depistarea fraudelor. Meyer este instruită în tehnicile avansate ale interviului și interogării, în citirea microexpresiilor faciale, în interpretarea limbajului trupului, analiza declarațiilor și în tehnicile de culegere a informațiilor din comportamentul uman. Pentru această carte, a lucrat cu o echipă de cercetători, pe parcursul a câțiva ani, și a finalizat un studiu cuprinzător al tuturor cercetărilor publicate despre detectarea minciunilor. Cele mai interesante rezultate ale acestuia sunt incluse în carte, în vreme ce noile descoperiri sunt prezentate regulat pe blogul autoarei.

PAMELA MEYER

CUM RECUNOȘTI MINCIUNA

Tehnici dovedite de detectare a
înșelătoriilor, de înțelegere a caracterelor
și de determinare a adevărului

Traducere din limba engleză
Bianca Paulevici

LITERA
București
2020

Liespotting
Proven Techniques to Detect Deception
Pamela Meyer

Copyright text © 2010 Pamela Meyer
Copyright foto © 2010 Cynthia Truitt
Ediție publicată prin înțelegere cu St. Martin's Press
Toate drepturile rezervate

Design carte de Susan Walsh

Editura Litera
O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România
tel. 021 319 63 90; 031 425 16 19; 0752 548 372
e-mail: comenzi@litera.ro

Ne puteți vizita pe
www.litera.ro

Cum recunoști minciuna
Tehnici dovedite de detectare a înșelătoriilor,
de înțelegere a caracterelor și de determinare a adevărului
Pamela Meyer

Copyright © 2018 Grup Media Litera
pentru versiunea în limba română
Toate drepturile rezervate

Traducere din limba engleză:
Bianca Paulevici

Editor: Vidrașcu și fiii
Redactor: Gabriela Mitrovici
Corector: Georgiana Enache
Copertă: Ana-Maria Gordin Marinescu
Tehnoredactare și prepress: Ana Vârtosu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
MEYER, PAMELA

Cum recunoşti minciuna. Tehnici dovedite de detectare
a înşelătoriilor, de înţelegere a caracterelor şi de determinare
a adevărului/ Pamela Meyer; trad.: Bianca Paulevici –
Bucureşti: Litera, 2018
ISBN 978-606-33-2592-2
ISBN EPUB 978-606-33-5987-3
I. Paulevici, Bianca (trad.)
929

Declarație de declinare a responsabilității:

Prezenta carte se bazează pe povestiri adevărate. Numele și detaliile de identificare ale unor companii, organizații și persoane fizice care apar în carte au fost schimbate.

Pentru Fred

Introducere

nu mi-am propus să ajung să detectez minciunile. Nu sunt nici om de știință, nici psiholog, și nu mi-am imaginat vreodată că voi petrece trei ani cercetând înșelăciunea și dezvoltând apoi un sistem pe care să îl putem folosi ca să ne protejăm de această practică. Dar am aflat că omul de rând este mințit de aproape două sute de ori pe zi. Am aflat că nu ne descurcăm mai bine decât maimuțele la deosebirea faptelor reale de ficțiune. Și am aflat că nici una dintre tehnicile sofisticate de detectare a minciunilor folosite de experți în probleme de securitate și de agenți guvernamentali nu a fost adaptată pentru uz profesional zilnic. Mi s-a părut aproape ilegal să nu mă asigur că toată lumea are acces la această unealtă inestimabilă.

Faptul că spun că pot depista minciuni – că sunt un detector uman de minciuni – ar putea sugera că trăiesc așteptând să fiu înșelată, că sunt prudentă și suspectez pe toată lumea cu care intru în contact. De fapt, dacă ești instruit în depistarea minciunilor, acest lucru îți va permite să procedezi exact invers. Vei ști că deții uneltele de care ai nevoie ca să te protejezi în situații în care ai putea întâlni falsitate sau confuzie voită. Să înveți să depistezi minciuni nu îți inspiră paranoia, ci te eliberează de ea.

Minciuni la locul de muncă

Ca toată lumea, am avut parte de înșelăciuni și am suferit dezamăgirea și deziluzia care le însoțesc. Le-am observat în lumea afacerilor aproape înainte să se usuce cerneala de pe diploma mea de absolvire. Când m-am aventurat în lume, ca proaspătă absolventă a Școlii de Afaceri Harvard, nu m-am așteptat să văd atâta necinste. Mă aștepta, însă, o adevărată surpriză.

Primul meu loc de muncă, după terminarea școlii, a fost în cadrul departamentului internațional al unei companii de filme artistice de lungmetraj. Îmi plac mult filmele și am fost încântată să obțin ceea ce părea a fi o slujbă de vis, și care chiar a fost așa din numeroase puncte de vedere. Cu toate acestea, am fost șocată să descopăr că industria era plină de practici contabile necinstite, dar foarte răspândite. De exemplu, nu era ceva neobișnuit să descoperim că milioanele pe care le oferisem pentru un film

independent în cadrul unei „pre-achiziții“ se duseseră imediat pentru a finanța datoria anterioară a vânzătorului cu pricina, într-un fel de schemă piramidală. De asemenea, nu era ceva neobișnuit ca directorul unei companii să plătească un prieten ca să determine valoarea cataloagelor de filme ale companiei respective. Evaluarea cu pricina era ulterior utilizată de băncile de investiții pentru a stabili valoarea companiei în sine. Cu toate acestea, băncile, știind că aveau să primească un procentaj scăzut din IPO (oferta publică inițială), aveau tot interesul să mărească valoarea deja umflată a companiei, lucru pe care îl și făceau.

Comportamentul fraudulos era atât de răspândit, cu precădere în zilele acelea și mai ales când era vorba de companii care nu aveau surse stabile de venituri, încât majoritatea oamenilor păreau aproape obișnuiți cu asta, de parcă ar fi fost prețul pe care îl plăteai pentru că desfășurai afaceri într-o industrie atât de incitantă. Cu toate acestea, tranzacțiile veroase m-au șocat și, chiar dacă îmi plăcea foarte mult domeniul, m-am simțit înșelată. Când compania de film s-a mutat la Los Angeles, am hotărât să accept un post în cadrul televiziunii National Geographic, unde am activat, în cele din urmă, ca vicepreședinte al diviziei de programe.

Minciună în natură

Mi-a plăcut foarte mult slujba aceasta și am avut norocul de-a lucra într-un mediu extrem de onest. Comportamentul colegilor mei a fost ireproșabil și am avut încredere în cei cu care am lucrat și i-am respectat.

Cu toate acestea, am fost martora unor acte de înșelăciune extraordinare.

Responsabilă de achiziționarea filmelor de istorie naturală pentru seria de televiziune *National Geographic Explorer*, am petrecut nenumărate ore urmărind filme despre natură trimise de aproape toții producătorii de film sau de toate posturile de televiziune independente din lume. Urmărind atâtea emisiuni despre natură, a devenit imposibil să nu observ că înșelăciunea este intrinsecă în natură: animalele de pradă se camuflează pe fundul mării și pe solul din pădure, păianjenii își construiesc machete proprii ca să evite să fie detectați, păsările se prefac rănite ca să îi ademenească pe dușmani departe de cuiburile lor.

Cu cât un animal este mai avansat din punct de vedere cognitiv, cu atât mai sofisticată este înșelătoria la care apelează. Cele mai antrenante filmulețe

au fost cele cu primate și delfini – care sunt maeștri ai vicleniei și ai tertipurilor –, dar tot acestea au fost și cele mai revelatoare. Uneltirile creative pe care le-au folosit aceste mamifere pentru a scăpa nepedepsite în cazul unui comportament inacceptabil nu difereau cu mult de cele inventate de oameni. Până și plantele ar putea fi escroace: orhideea *Ophrys speculum* folosește feromonii și coloritul pentru a excita masculii de viespe și pentru a-i păcăli să creadă că se împerechează cu o femelă de viespe, când, de fapt, ajută, pur și simplu, orhideea să își răspândească polenul.

Am început să bănuiesc că, dacă minciuna și frauda sunt inerente regnului animal, probabil că oamenii au o capacitate înnăscută de a înșela. Ani mai târziu, când am început cercetarea ce avea să devină, în cele din urmă, temelia acestei cărți, am descoperit că oamenii de știință au stabilit clar că minciuna se numără printre elementele de bază ale vieții umane sociale.

Experiență nemijlocită

Ai crede că expunerea la și interesul față de necinste ar însemna că sunt puțin mai conștientă de aceasta atunci când o văd. Din nefericire, nu a fost cazul. S-a dovedit că, atunci când venea vorba de a detecta minciuni și fraude, eram la fel de credulă ca oricine altcineva.

În 1994, am plecat de la National Geographic și mi-am înființat propria companie, Manhattan Studios. În timp ce căutam o asistentă, am intervievat un număr mare de candidați și am crezut că am găsit persoana care se potrivea perfect nevoilor mele: o absolventă a unei universități de prestigiu, deșteaptă și frumoasă. Mi-a depășit rapid așteptările, rezolvând fiecare sarcină pe care i-o încredințam cu un profesionalism exemplar. Era perioada de înflorire de la mijlocul anilor 1990, în care internetul prinsese avânt, iar ea părea îndrăgostită de potențialul mediului de afaceri de pe web. Făcea cercetări, acționa ca manager de proiecte, se ocupa de site-ul nostru web – putea face orice. Într-o companie mică, este dificil să nu te atașezi de colegii tăi, cu precădere atunci când lucrezi mult așa cum îți cere orice întreprindere nou creată. M-am simțit apropiată de majoritatea personalului meu și mai ales de această persoană care știa atât de multe despre viața mea și care îmi spusese atât de multe lucruri despre a ei.

Compania mergea foarte bine când mi s-a oferit un post cu normă întreagă în cadrul Fundației Ford, să mă ocup de fondul lor media, ceea ce

îmi împuțina implicit timpul și atenția pe care le puteam acorda lucrurilor care se întâmplau la Manhattan Studios. Cu toate acestea, aveam încredere fără rezerve că personalul meu avea să se ocupe de treburile zilnice ale companiei și că avea să îmi țină locul atunci când era necesar.

Într-o sâmbătă, știind că rămăsesem în urmă, am început să verific registrele companiei. Am descoperit că cifrele nu se potriveau. Am încercat din nou, dar exista în continuare o discrepanță. Mi-am sunat imediat asistenta și i-am spus că sigur exista o greșeală pe undeva și că am nevoie să vină la birou să mă ajute să o găsesc. Am fost uimită de răspunsul ei: „Cred că sunt însărcinată. Nu pot veni."

Am început să suspectez că ceva nu era în regulă. Nu a durat mult până să descopăr că, în momentele mele de neatenție, această femeie inteligentă și extrem de capabilă deturnase o sumă enormă de bani, falsificând cecuri pe numele ei și scoțându-le din declarații la sosirea acestora. Chiar dacă nu mersese până acolo încât să îmi fure identitatea, memorase numărul cardului meu de credit și își cumpărase un calculator cu el, ba chiar se dăduse drept mine ca să beneficieze de ședința de consiliere în nutriție inclusă în abonamentul meu la sală.

Am rămas perplexă. Cum de o judecasem atât de greșit? Cum de putuse o persoană pe care o plăceam și o respectam atât de mult să mă trădeze în așa hal? Când mi-a oferit, în cele din urmă, o explicație, m-am trezit aproape sperând că avea să spună ceva care să îmi permită să îi accept scuzele. Nu s-a întâmplat așa, însă. Am concediat-o, mi s-au restituit banii și am fost de acord să nu o dau în judecată.

Ca majoritatea oamenilor aflați în situația mea, mi s-a părut imposibil să nu iau înșelăciunea la modul personal. Eram furioasă pe mine însămi că delegasem altora atât de mult din conducerea companiei și nu am mai avut încredere în judecata mea. Experiența aceasta m-a făcut să fiu mai precaută când hotăram pe cine să intervievez și cum să verific recomandări. A fost un semnal de alarmă pentru mine.

Cum transformi depistarea minciunilor în afacere

Până la a douăzecea mea reuniune de la terminarea Școlii de Afaceri Harvard, experiența cu asistenta mea devenise doar o notă de subsol a unei cariere altminteri plină de satisfacții care implica dezvoltarea, crearea unei

mărci și diseminarea de conținut prin intermediul a diverse mijloace media – televiziune, tipar și online. Totuși, în cadrul acestei reuniuni am fost inspirată să studiez în detaliu știința și arta detectării minciunilor. Michael Wheeler, profesor de practică în management, specializat pe dinamici de negociere, a ținut un seminar fascinant despre tehnicile de detectare a minciunilor.

Pentru a ilustra cât de slabe sunt abilitățile noastre de detectare a minciunilor, ne-a rulat videoclipuri ale emisiunii interactive *Friend or Foe?,* în cadrul căreia perechi de concurenți, care nu se cunoșteau înainte de a ajunge în studio, deveneau coechipieri și colaborau pentru a răspunde la întrebări și a înregistra câștiguri. Echipa care răspundea corect la cele mai multe întrebări trebuia apoi să se apropie de „Cutia încrederii" și să apeleze la coechipierul lor pentru a afla cum ar trebui să împartă câștigurile:

- Dacă ambii alegeau să fie „prieteni", fiecare coechipier primea jumătate din premiul în numerar.
- Dacă unul alegea să fie „prieten" și celălalt „dușman", persoana care alegea să fie „dușman" primea toți banii; „prietenul" nu primea nimic.
- Dacă amândoi alegeau „dușman", nici unul din ei nu primea nimic.

I-am privit pe concurenții care încercau să își convingă coechipierii că aveau să aleagă „prieten", că nu aveau să le tragă țeapă și să încerce să ia toate câștigurile pentru ei înșiși. Apoi, am încercat să ghicim cine spunea adevărul. Când s-au dezvăluit rezultatele, previziunile noastre au fost greșite în aproximativ jumătate dintre cazuri. Doctorul Wheeler a rulat apoi filmulețele cu încetinitorul ca să ne arate cum să citim pe fețele concurenților indicii care să ne dezvăluie cine era cu adevărat prieten și cine era dușman. Brusc, ni se păreau semnificative o frunte încruntată, un zâmbet nesigur sau o înclinare a capului. Descopeream un limbaj nonverbal cu totul nou de care concurenții nici măcar nu erau conștienți. Absolvenții Școlii de Afaceri Harvard, majoritatea foarte realizați în domeniile lor, erau captivați. Dintr-un grup de două sau trei sute de oameni, nimeni nu tasta pe nici un BlackBerry; nimeni nu se furișa afară din sală ca să se bucure primul de cocktailuri. Au urmat întrebările, care au curs cu viteză, căci toată lumea era nerăbdătoare să știe mai multe.

Seminarul, și reacția pe care au avut-o foștii mei colegi la acesta, mi-a atins coarda sensibilă. Imaginează-ți cât timp și câți bani am economisi dacă ne-

am putea desfășura activitatea încrezători în abilitatea noastră de a detecta falsitatea și chiar de a o evita. Cât ar valora o astfel de abilitate din punct de vedere al reducerii anxietății și suspiciunii? Dacă s-ar fi putut folosi o astfel de cunoaștere pentru a crea relații de afaceri mai eficiente și mai productive? Înarmați cu abilități de detectare a minciunii, oare ar fi fost posibil ca fiecare dintre noi să își clădească propriul „cabinet din umbră" inviolabil, o rețea de sprijin reciproc în ai cărei membri să putem avea implicit încredere și care să poată avea încredere în noi?

Am aflat rapid că nu exista nici o școală la care să te poți înscrie ca să înveți cum să detectezi înșelăciunea și că aveam să fiu nevoită să îmi gândesc propria programă de depistare a minciunilor. În primul rând, am făcut aranjamentele necesare ca să studiez împreună cu Erika Rosenberg, parteneră de cercetare a lui Paul Ekman. Ekman a fost votat de curând unul dintre cei mai influenți o sută de americani, conform revistei *Time,* pentru cercetările sale de pionierat în domeniul microexpresiilor faciale (și a apărut în cartea lui Malcolm Gladwell, *Blink. Decizii bune în 2 secunde*). Am fost instruită în ceea ce privește Sistemul de codare a acțiunilor faciale dezvoltat de Ekman, sau FACS, învățând orice combinație posibilă de expresii faciale voluntare și involuntare efemere, care dezvăluie emoția de pe chipul uman.

Pentru a ne da seama dacă o persoană minte este esențial să fim capabili să citim modul în care chipurile noastre ne dezvăluie adevăratele emoții care ne încearcă. Așa că am urmat o pregătire suplimentară în citirea emoțiilor de pe chipul unei persoane. Cu toate acestea, scopul meu nu a fost doar să îi ajut pe oameni să învețe să detecteze minciuni, ci și să îi ajut să evite să fie mințiți de la bun început. Mi-am dat seama că liderii trebuie să fie capabili să amplifice tehnicile de citire a chipului uman cu o abordare cognitivă care să dezvăluie motivul: de ce mint oamenii și ce le trece prin minte când fac acest lucru. Liderii trebuie să înțeleagă psihologia minciunii.

Această descoperire m-a făcut să studiez tehnica Reid pentru interogări avansate, utilizată pentru a-i antrena pe specialiștii în interogatorii din cadrul FBI-ului, al armatei și al poliției. În plus față de analizarea limbajului corporal și a expresiilor faciale, adepții metodei Reid folosesc tehnici de interogare și de interviu gândite pentru a-i încuraja pe suspecții de anumite infracțiuni să își dezvăluie vina sau nevinovăția. De-a lungul anilor, instructorii Reid au strâns, într-o antologie enormă, cantități vaste de

informații despre motivele pentru care ar comite cineva o infracțiune; o „biblie“ de opt sute de pagini, care conține practic fiecare scenariu cu care s-ar putea confrunta o persoană care conduce un interogatoriu. O parte din carte explică faptul că, atunci când sunt întrebați, suspecții vinovați dau dovadă de tipare de comportament și de raționalizări ale infracțiunilor comise surprinzător de consecvente. Am găsit o listă cu zece lucruri pe care s-ar putea să le spună cineva pentru a justifica de ce a fost acceptabil să fure de la angajatorul lui; dar și o listă cu cele cinci motive pe care le-ar putea oferi cineva pentru faptul că a înflorit un CV. Instructorii Reid le mai auziseră pe toate înainte. Identificaseră „adevărurile de bază“, iar acum eu voiam să aflu dacă vreuna dintre descoperirile lor fusese validată științific.

Cu ajutorul unei echipe de cercetare, am petrecut doi ani colectând, analizând și comparând date științifice de pe parcursul câtorva decenii, de la agenții militare și de informații, departamente de poliție, investigatori guvernamentali și din mediul academic, pentru a crea un sondaj comprehensiv asupra detectării înșelăciunii. Am încorporat cercetării mele cele mai noi cunoștințe în recunoașterea microfacială și interogare, pentru a deschide drumuri noi în detectarea necinstei în cadrul consiliilor corporatiste, a întâlnirilor dintre manageri, a interviurilor de angajare, a negocierilor și în numeroase alte situații de afaceri cu miză înaltă. Apoi, am creat metoda MINTE, un ghid interdisciplinar, comprehensiv, și totuși bine canalizat al conversațiilor, negocierilor și interviurilor protejate împotriva minciunilor. Cartea pe care o ții în mână este apogeul eforturilor mele de a rezuma și a sintetiza cele mai bune cercetări de detectare a minciunilor și de a le adapta într-o unealtă proactivă pentru a alunga necinstea din viețile noastre.

O privire de ansamblu asupra depistării minciunilor

Indiferent de cât de mult te pricepi să depistezi minciunile – și probabil că nu ești chiar atât de bun precum crezi –, poți deveni și mai bun. Tehnicile pe care le vei învăța aici îți pot îmbunătăți abilitatea de detectare cu 25 până la 50%.[1] Ce ar însemna acest lucru pentru tine? Dacă o bancă și-ar instrui toți ofițerii de credit în ceea ce privește tehnicile de depistare a minciunilor și le-ar spori acuratețea cu doar *5* procente, banca respectivă ar putea economisi sute de milioane de dolari din împrumuturi neperformante. Imaginează-ți

ce efect ar avea o creștere cu *50%* a procentajului asupra productivității și profitului tău.

Cartea aceasta distilează o cantitate mare de cunoștințe specializate într-un sistem practic care funcționează atât în interiorul, cât și în exteriorul biroului. Prima parte începe cu o privire de ansamblu asupra minciunii, explorând trei tipare de înșelăciune și fiind fundația pe care vom lucra. Nu ne vom concentra pe detectarea de minciuni nevinovate, cele pe care le folosim pentru a netezi marginile zimțate ale interacțiunilor noastre sociale, cum ar fi să îi spui cuiva că noua lui cravată este la modă când, de fapt, e demodată de vreo zece ani, sau că îți place foarte mult restaurantul pe care l-a ales pentru întâlnirea voastră de dimineață când, de fapt, aici se servește cea mai proastă cafea din oraș. La cât de naturală este înclinația noastră spre minciună, lumea ar fi un loc mai trist și mai dur dacă am încerca să eradicăm o altă tendință naturală, aceea de a-i face pe oameni să ne placă și de a-i face să se simtă bine. Mai degrabă, *Cum recunoști minciuna* îți va prezenta metoda MINTE, care combină recunoașterea facială cu tehnicile de interogare avansate. Îți va arăta cum să citești harta chipului și a trupului uman și cum să decodezi limbajul uman și tonul vocii, expunând nenumăratele semne pe care oamenii le lasă accidental în urma lor atunci când vor să ascundă adevărul despre un lucru care contează cu adevărat.

Partea a doua tratează cele mai întâlnite situații de afaceri cu miză înaltă în care apare minciuna – negocieri și interviuri de angajare – și furnizează strategii adaptate pentru contracararea înșelăciunii din cadrul fiecăreia în parte. Partea a doua mai introduce și auditul de înșelăciune: pași simpli pe care persoanele cu funcții executive îi pot parcurge pentru a identifica surse universale de înșelăciune în cadrul unei organizații și pentru a preveni ca acestea să prindă din nou rădăcini în cultura acesteia.

În cele din urmă, vei învăța cum să îți clădești cu încredere propriul cerc intim personalizat, o comunitate mică formată din oameni aleși cu grijă, la care să poți apela pentru sprijin în cele mai dificile momente ale tale. Cu toții avem o mulțime de oameni din rândul cărora să alegem pentru a face un schimb de idei, a soluționa probleme și pentru recomandări de muncă. Dar care sunt cei cinci oameni pe care îi consideri „familia“ ta profesională, cei care nu te vor lăsa niciodată să dai greș?

Indiferent de domeniul tău, există șanse mari să îți fie de folos un arsenal puternic care să te ajute să îți purifici viața profesională de comportamentul necinstit, distructiv. Tehnicile din *Cum recunoști minciuna* te vor duce și mai departe: te vor ajuta să eviți să inviți din start astfel de influențe în viața ta; te vor ajuta să evaluezi motivele acelor două sute de „prieteni“ de pe Facebook pe care nu i-ai întâlnit, de fapt, niciodată; și te vor ajuta să filtrezi tsunamiul de oferte, e-mailuri și informații înșelătoare care ne inundă zilnic.

Detectarea înșelăciunii este o abilitate crucială care oferă nenumărate beneficii financiare, psihologice și chiar emoționale. Îți va permite să navighezi cu încredere printr-un peisaj profesional complicat, furnizându-ți un set de unelte și de tehnici de generație viitoare pentru a fi hotărât, pentru a negocia cu un scop și pentru a excela în meseria aleasă.

PARTEA I
DETECTAREA ÎNȘELĂCIUNII

CAPITOLUL 1

ÎNȘELĂCIUNEA EPIDEMICĂ

Steve Marks, un investitor de capital de risc din nordul Californiei, se simțea grozav în timp ce intra în biroul directorului executiv. Era în toamna anului 2005, iar el aranjase să viziteze o companie tânără de animație computerizată, pentru a hotărî dacă ar merita să investească în ea. Părea deja să se potrivească cerințelor lui. Compania, situată în cartierul relaxat South of Market din San Francisco, părea plină de animatori tineri ocupați, îmbrăcați la modă, care munceau cu pasiune la birourile lor și străbăteau cu pași mari și apăsați spațiul de lucru lung și deschis.

Marks era încântat de energia angajaților și de vibrația productivă a locului. Exact asta sperase să găsească acolo atunci când își programase vizita. Știa deja că respectiva companie își redusese costurile de producție cu 40% față de media din industrie. O mare parte din activitatea ei era externalizată în Asia, ceea ce oferea companiei o șansă excelentă spre dominarea pieței în următorii câțiva ani. Cifrele arătau bine, așa că mai trebuia doar să confirme că directorul executiv avea suficientă viziune pentru a face din companie o investiție sigură și care să merite efortul.

Directorul executiv nu a pierdut timpul cu o prezentare formală. În schimb, l-a plimbat pe Marks pe palier, punctând diverse aspecte ale activității lor și răspunzându-i cu ușurință lui Marks la întrebările pe care i le adresa. Marks a observat că acesta vorbea rapid, uneori cuvintele i se rostogoleau din gură, dar că altminteri părea încrezător și calm. Era evident mândru de ceea ce realizase compania într-o perioadă scurtă de timp, iar Marks înțelegea de ce. După turul prin companie, i-a mulțumit directorului executiv pentru timpul acordat și s-a îndreptat spre ascensoare. Era aproape convins că avea să se întoarcă la biroul lui cu vești bune.

Pe drum spre ieșire, a trecut pe lângă spațiul de lucru al unei tinere femei îmbrăcate complet în negru. Vesta din piele și piercingul din nas sugera că ar fi preferat să fie într-un club mai degrabă decât într-un birou, dar, pe de altă parte, se presupunea că era vorba despre o companie tânără, la modă.

Marks s-a oprit, privind-o pe femeie, care se holba cu atenție la monitorul computerului ei. Apoi s-a dus la ea și s-a prezentat.

– La ce lucrezi în dimineața asta? a întrebat el, relaxat.

Tânăra l-a privit la rândul ei drept în ochi.

– La ce lucrez? O, ceva de software, i-a răspuns ea.

Au mai conversat preț de câteva minute, după care Marks a plecat. Înțelegerea picase. Știa că, de fapt, nu avea să mai investească în această companie.

Marks s-a întors direct în biroul directorului executiv, cu un nou set de întrebări. Nu i-a luat mult timp ca să confirme că tânăra, împreună cu mulți alții dintre ceilalți „angajați" ai companiei, erau, de fapt, actori. Fusese angajată pentru vizita lui la locație, pentru ca locul să pară aglomerat și prosper, ceea ce era, în realitate, opusul situației reale. Compania era aproape falimentară, iar el îi prinsese pe actori în flagrant delict, încasând salarii destinate unui personal care nu exista. Și mai important, însă, evitase o investiție proastă.

Cum a reușit acest lucru? Înainte să discutăm despre comportamentele care trădează înșelăciunea (vezi capitolele 3, 4 și 5), să facem un pas în spate ca să ne formăm o privire mai de ansamblu asupra minciunii în toate formele ei.

Înconjurați de minciuni

Povestea lui Steve Marks este doar unul dintre exemplele dramatice de înșelăciuni care au loc frecvent în zilele noastre. Auzim zilnic despre consecințele dezastruoase ale faptului de a avea încredere într-un broker necinstit, într-un consilier dubios, un angajat neloial sau un membru al consiliului care divulgă informații presei. Și dacă atacul de vești proaste nu este suficient ca să te facă să privești în jur și să te întrebi dacă oare nu ți s-ar putea întâmpla și ție așa ceva, atunci următoarele statistici probabil că te vor convinge:

- Unul din patru americani consideră că este în regulă să mintă un asigurator.[1]
- O treime din toate CV-urile conțin informații false.[2]
- Unul din cinci angajați afirmă că are cunoștință de fraudă la locul lui de muncă.[3]

- Mai mult de trei sferturi dintre minciuni nu sunt detectate.[4]
- Înșelăciunea le costă pe companii 994 miliarde de dolari pe an; în mare, 7% din venitul anual.[5]

Necinstea la locul de muncă este mult mai bine înrădăcinată, și mult mai frecventă decât ar vrea să creadă majoritatea oamenilor.

PONT PENTRU DEPISTAREA MINCIUNILOR

Împotrivește-te imboldului de a completa tu informațiile lipsă când asculți povestea unei persoane. Fii atent exact la lucrurile care se spun și la cele care nu se spun.

Încă un lucru: conform studiilor efectuate de diverși cercetători, cei mai mulți dintre noi ne confruntăm cu două sute de minciuni pe zi.[6] Asta înseamnă că, dacă ești îndeajuns de norocos să dormi opt ore pe noapte, probabil că ai fost mințit de vreo douăsprezece ori pe oră.

Ce-i drept, majoritatea celor două sute de neadevăruri sunt minciuni nevinovate, de genul celor pe care le spunem oamenilor ca să nu blocăm conversațiile. „Sigur, mi-ar plăcea să văd pozele tale din concediu", îi vom spune individului de lângă noi, sperând să nu aibă mai mult de cinci sute sau pe-acolo în aparatul de fotografiat. Sau vom născoci ceva ca să stabilim un lucru în comun cu alții: „Ce jachetă grozavă", vom izbucni noi, când, de fapt, gândim ceva de genul: „… pentru mătușa mea, Frieda, ca să-și îmbrace papagalii cu ea". Poate că vrem doar să evităm să fim jenați: „Scuze că am întârziat – am prins un trafic criminal". De fapt, nu a fost trafic deloc, dar cine să mărturisească faptul că a apăsat de prea multe ori pe butonul de *snooze*?

Minciunile nevinovate nu sunt o problemă. Problema sunt cele aproximativ zece minciuni pe care le auzi zilnic și care, dacă ai ști adevărul, ți-ar putea afecta deciziile pe care le iei în ceea ce privește cariera, afacerea, cele mai apropiate relații și viața ta personală.

- „Ce propunere interesantă. O voi discuta cu consiliul."
- „Nu îi asculta pe cei care ne vorbesc pe la spate. Valoarea noastră netă crește cât a altora în șapte ani."
- „Cu siguranță căutăm pe cineva cu abilitățile tale. Le voi transmite CV-ul tău celor de la resurse umane."

- „Dacă nu ar fi o piață emergentă, cu creștere rapidă, nu te-aș sfătui să investești în ea.“
- „Sunt prins în Chicago, scumpo. Clientul a insistat să mai cinăm o dată împreună.“
- „A mai rămas un singur apartament… V-aș recomanda să semnați acum.“

Astfel de minciuni sunt periculoase. Dacă le ratezi e ca și cum ai rata un indicator pe care scrie „urmează nisipuri mișcătoare“. Din fericire, cu pregătirea necesară, poți deveni atât de priceput în a detecta semnalele de înșelăciune, încât va fi un lucru instinctiv pentru tine. Rari vor fi mincinoșii care vor reuși să treacă de tine. Dar primul pas înspre a atinge un nivel atât de rafinat al abilității de detectare a minciunilor implică dezvoltarea cunoștințelor și a perspectivei tale de bază: În primul rând, de ce și cum au devenit minciunile atât de răspândite în cultura noastră? Vom examina această întrebare în restul acestui capitol. Apoi, ce fel de minciuni ar trebui să ne îngrijoreze? Vom discuta despre aceasta în Capitolul 2.

Nu suntem mai buni decât maimuțele

Ignorăm la nesfârșit semne evidente de înșelăciune. De fapt, studii repetate au demonstrat că adultul obișnuit poate deosebi adevărul de falsitate doar în 54% dintre cazuri.[7] Asta e doar puțin mai bine decât ghicitul aleatoriu! Nu prea ne face încrezători în noi înșine. De fapt, un cimpanzeu are efectiv aceeași rată de reușită. Ba mai mult, această statistică este relevantă doar în cazurile în care *bănuim* că o persoană s-ar putea să ne mintă. Cu cât suntem mai încrezători în abilitatea noastră de a detecta minciuni, cu atât ne descurcăm mai prost la asta.[8]

Motivul abilităților noastre slabe de detectare a minciunilor este simplu, chiar dacă ușor contraintuitiv. Cu toate că înșelăciunea face parte din viață, este în interesul nostru, ca specie și civilizație, să menținem ceea ce psihologii numesc „o prejudecată a adevărului.“[9] Dacă nu avem motiv să credem altminteri, ființele umane – cu precădere americanii[10] – sunt, în general, programate să presupună că ceea li se spune este adevărat și că ceea ce văd este real. Când cineva spune: „O, ți-am trimis raportul cu două zile în urmă. Nu ai primit e-mailul?“, de obicei avem tendința să îi acordăm prezumția de nevinovăție.

Prejudecata noastră de a percepe evenimentele ca fiind adevărate nu este singurul lucru care ne împiedică să recunoaștem când suntem înșelați. Să înveți să detectezi înșelăciunea înseamnă să stăpânești o abilitate fără un indicator clar de succes. Dacă servești o minge de tenis în aut, eroarea ta este evidentă; dacă îți exersezi serviciul, îți îmbunătățești șansele de a servi în teren data viitoare. Dar, în cazul înșelăciunii, s-ar putea să nu beneficiezi de un indiciu că ai fost mințit. Fără acea buclă de răspuns, cum îți poți ajusta comportamentul pentru a-ți îmbunătăți „performanța"? Cum vei învăța vreodată să deosebești caracteristicile aparte ale minciunilor pe care le-ai ratat?

Ai zice că ar fi trebuit să ne deșteptăm cu câteva mii de ani în urmă, ținând cont de câte dovezi există cum că în unii oameni pur și simplu nu poți avea încredere. Înșelăciunea și trădarea au făcut mereu parte din experiența umană. Cele mai timpurii consemnări din istorie și narațiunile pe care s-au clădit religiile și civilizațiile dau la iveală un șir nesfârșit de minciuni spuse pentru a dobândi hrană, sex și putere.

- O pictură rupestră veche de 17 000 de ani, din Munții Pirinei, îl înfățișează pe un vânător care folosește piei și coarne pentru a se deghiza în cerb și pentru a se infiltra astfel mai ușor în turmă.[11]
- În mitologia greacă, Zeus, hotărât să o seducă pe Hera, se transformă într-un cuc și zboară în brațele ei în timpul unei furtuni cu descărcări electrice pornite chiar de el, prefăcându-se a fi în primejdie și câștigându-i astfel afecțiunea.
- În cartea Facerea, Cain îl ucide pe Abel într-o criză de gelozie și îl minte pe Dumnezeu când este întrebat unde se află fratele lui: „Nu știu. Au doară eu sunt păzitorul fratelui meu?"

De la calul troian la ordinele secrete și ilegale ale lui Richard „Nu-sunt-un-escroc" Nixon de a invada Cambodgia; de la adulterul săvârșit de Lancelot și Guinevere, la Bill „Nu-am-făcut-sex-cu-femeia-aceea" Clinton; de la hiturile mimate care i-au doborât pe Milli Vanilli, la povestea născocită de oficialii chinezi în legătură cu fetița care a cântat, de fapt, imnul național la Jocurile Olimpice de la Beijing; de la Charles Ponzi, la Bernard Madoff, este ușor să găsim exemple de minciuni deopotrivă legendare și istorice. Minciunile au schimbat cursul istoriei umane la scară amplă, iar la scară mai redusă pe cel al vieții oamenilor.

Cu toate acestea, prejudecata adevărului continuă. Fără ea, civilizația noastră nu ar putea supraviețui. Încearcă să concepi o societate în care toată lumea ar privi pe toată lumea cu suspiciune. Cum ar putea să aibă loc tranzacții și activități umane normale? Comerțul ar eșua înainte să înceapă măcar; explorările și descoperirile s-ar duce la fund; până și relațiile normale între părinți și copii ar fi pline de neîncredere… și oricum nu sunt atât de grozave nici acum.

Încredere *vs.* înșelăciune: o cursă evoluționistă a înarmării

În regulă: trebuie să avem încredere ca să supraviețuim. Paradoxal, trebuie și să mințim ca să supraviețuim. Înșelăciunea le oferă un avantaj pronunțat celor care scapă basma curată din asta. Pentru a complica și mai mult lucrurile, la fel se întâmplă și în cazul *detectării* experte a înșelăciunii. Să aruncăm din nou o privire spre strămoșii noștri timpurii, pentru a vedea de ce ambele variante sunt adevărate.

Imaginează-ți un trib într-o perioadă de foamete. Când hrana era abundentă, părea logic să o împartă. Încrezători că aveau o provizie stabilă, membrii tribului își permiteau să fie generoși față de alții de dragul bunăstării tribale. Dar când hrana a devenit insuficientă, cei care își făceau provizii aveau o șansă mai mare de a supraviețui… mai ales dacă mințeau referitor la acestea. Dimpotrivă, alți membri ai tribului aveau un avantaj în ale supraviețuirii dacă puteau discerne minciunile celor cu provizii și dacă găseau ei înșiși hrana cu pricina.

Și așa a început o cursă evoluționistă a înarmării. Cu cât devenim mai buni la a detecta minciuni, cu atât se îmbunătățesc poveștile mincinoșilor. Cu cât sunt mai sofisticate poveștile, cu atât este nevoie de tehnici mai avansate și mai rafinate pentru a le detecta. Putem observa aproape în fiecare oră acest progres evoluționist dacă ne deschidem, pur și simplu, e-mailul. Chiar dacă ne înarmăm împotriva celor mai recente e-mailuri nedorite și a escrocheriilor online instalând firewall-uri și filtre, spammer-ii fac un pas înainte prin șiretlicuri și manipulări chiar și mai noi. La data scrierii acestei cărți, escrocheriile electronice de tip phishing din Statele Unite ale Americii le costă pe victime 3,2 miliarde de dolari pe an.[12]

Mizele sunt mari

Deși există nenumărate exemple de înșelăciuni, minciuni și trădare în fiecare instituție umană – căsătorie, religie, politică – lumea afacerilor oferă, însă, un mediu excelent pentru examinarea naturii minciunilor și a înșelăciunii, care se află într-o schimbare constantă. Pe măsură ce afacerile se extind global în mod exponențial, a devenit și mai imperios pentru noi să regândim modul în care alegem în cine să avem încredere, întrucât mizele sunt extraordinar de mari.

În Statele Unite ale Americii, încrederea instituționalizată permite ca banii și informațiile să circule rapid. Luăm de bună această încredere. Dacă ne plătim soldul creditului, banca ne va credita. Dacă achiziționăm alimente aprobate de FDA, acestea pot fi consumate în siguranță. Dacă angajăm un contabil cu reputație și talent, acesta va administra cu precizie finanțele companiei noastre, cât poate el de bine. Doar atunci când granițele încrederii sunt încălcate ne dăm seama cât de mult depindem de ele pentru ca mecanismele de afaceri – și cele ale avuției – să meargă ca unse.

Gândește-te la Jérôme Kerviel, „traderul tâlhar" de la Société Générale, ale cărui tranzacții frauduloase au costat compania mai bine de 7 miliarde de dolari – adevărul are o valoare semnificativă, iar detectarea târzie a înșelăciunii presupune costuri enorme. Deși activitățile lui Kerviel nu au distrus SocGen, au distrus de cinci ori mai mult ca valoare decât tranzacțiile necinstite ale lui Nick Leeson, realizate cu doisprezece ani în urmă, care au dus la colapsul angajatorului *acestuia*, Banca Barings.[13]

În cazuri extreme, minciunile din mediul de afaceri nu sunt doar costisitoare, ci pot chiar ucide. În 2008, autoritățile chineze au descoperit că, pentru a crește nivelurile de proteine din produsele lactate, douăzeci și doi dintre producătorii de lactate din țară folosiseră cu bună știință lapte amestecat cu substanța chimică toxică melamină. (Cu patru ani înainte, un scandal asemănător în domeniul lactatelor ucisese treisprezece bebeluși, iar, în 2007, hrana pentru animale contaminată cu melamină în China ucisese câini și pisici din Statele Unite.) Șapte dintre aceste companii primiseră permisiunea de a efectua controale interne în loc să fie supuse inspecțiilor unor instituții de reglementare externe. Eforturile Chinei de a trece drept un imperiu de afaceri demn de încredere au primit o lovitură devastatoare în timp ce șase bebeluși chinezi au murit din pricina otrăvii, iar alte sute de mii

s-au îmbolnăvit. Printre țările afectate, în afară de China teritorială, s-au numărat Taiwan, Yemen, Bangladesh, Gabon, Burundi, Suedia, Danemarca și Noua Zeelandă. Printre companiile afectate s-a numărat și Starbucks, care a fost forțată să retragă de pe piață laptele din trei sute dintre locațiile sale din China.[14]

De la comercianți necinstiți, la directori executivi care ascund de acționarii lor informații de o importanță vitală, la președinți care își calcă jurământul pentru a ascunde indiscreții sexuale, la companii care lansează și comercializează cu bună știință produse defectuoase, societatea noastră plătește un preț enorm pentru afacerile și liderii care fac trafic de minciuni.

Unde a dispărut încrederea?

Oare trăim cu adevărat într-o perioadă marcată de necinste? Oare oamenii sunt acum fundamental mai neîncrezători decât erau cu un secol în urmă? Puțin probabil. Natura umană nu se schimbă mult de-a lungul timpului. Arta de a minți – dacă *este* într-adevăr o artă – pare a fi imprimată în creierul uman. De fapt, oamenii care nu pot minți sau detecta minciuni au un dezavantaj social; există chiar și unele dovezi ale faptului că această inabilitate de a înșela sau de a detecta înșelăciunea ar indica o dezvoltare atipică a creierului. Profesorul Simon Baron-Cohen, director al Centrului de Cercetare a Autismului din cadrul Universității Cambridge, explică modul în care copiii care suferă de autism nu își dau întotdeauna seama că s-ar putea ca oamenii să afirme lucruri în care nu cred. „Pentru copilul cu autism, există o singură versiune a realității", spune Baron-Cohen. „S-ar putea să întrezărească arareori cealaltă versiune (lumea credințelor și a intențiilor), sau să o priceapă prea încet, prea târziu. Acest lucru ne dă de înțeles ceva foarte important: că abilitățile de care ai nevoie ca să supraviețuiești și să negociezi în lumea socială implică cititul gândurilor și metareprezentarea – iar capacitatea de a înșela este un marker al faptului că un copil dezvoltă, de fapt, abilități sociale tipice."[15]

Prin urmare, minciunile par a fi o componentă esențială, chiar dacă uneori nedorită, a interacțiunii umane. Și, așa cum precizam mai devreme, nu doar a interacțiunii umane! Literatura științifică este plină de exemple de animale care mint:

- Unii pești masculi își înșală rivalii în ceea ce privește perechea aleasă: se știe că atunci când rivalii intră pe teritoriul lor, masculii din specia *Poecilia mexicana* le fac mai întâi avansuri sexuale femelelor care nu reprezintă, de fapt, prima lor alegere.
- Un corb de laborator, pe nume Hugin, exasperat de încercările altui corb de a-i fura gustările, se prefăcea a găsi mâncare în altă parte. Când cel de-al doilea corb venea la el, să investigheze, Hugin dădea fuga spre locurile în care erau ascunse gustările.[16]
- În familia mamiferelor, Koko – celebra gorilă care folosește „limbajul semnelor" – a dat o dată vina pe pisicuța ei că ar fi smuls chiuveta din perete.[17]

Probabil dacă am putea instala cipuri computerizate în creierele noastre care să trimită unde de șoc de fiecare dată când spunem o minciună, tot ar exista un anumit număr de oameni în lume, ca Bernie Madoff, care și-ar da seama cum să le evite. Deci, de ce este problema minținului mai presantă acum?

Pentru că înșelăciunea a atins niveluri epidemice. Pentru că numărul de mijloace disponibile acum pentru a ajuta la fabricarea și la răspândirea minciunilor crește practic fără contenire și nu dă semne că s-ar opri prea curând. Pentru că știința detectării înșelăciunii a evoluat și ne poate oferi informații pentru a fi instruiți în acest domeniu. Pentru că ecoul de indignare pe care obișnuiam să îl auzim când cineva striga „Mincinosul!" aproape că a dispărut.

O scurtă istorie a prăbușirii încrederii

De-a lungul celei mai mari părți din istorie, comunicarea a trebuit să se realizeze în persoană. Relațiile erau clădite pe interacțiunea obișnuită față în față. Este unul dintre motivele pentru care 80% din comunicarea umană este nonverbală, cea mai mare parte a ei (65%) realizându-se prin intermediul limbajului corporal.[18] Până și albul ochilor noștri a evoluat astfel încât să fie mai vizibil decât la alte mamifere, ușurându-ne astfel posibilitatea de comunica fără să întoarcem capetele.

În zilele în care discuțiile față în față erau singura modalitate de comunicare, existau zeci de indicii subtile – limbajul corporal, tonul vocii, expresia – care ne puteau ajuta să evaluăm cât de demni de încredere sunt

interlocutorii noștri. Dar, prin creșterea abilității noastre de a comunica la distanță, tehnologia a erodat drastic metodele înnăscute de citire a oamenilor pe care s-au bazat strămoșii noștri timp de mii de ani. Telefonul, de exemplu, le-a permis persoanelor aflate la distanță să vorbească unele cu altele, dar le-a eliminat și abilitatea de a se cerceta reciproc în amănunt în timp ce vorbesc. Indicii disponibile anterior, percepute de ambii vorbitori la un nivel conștient și inconștient, au dispărut complet. Au rămas doar cuvintele ca atare. Până și tonul cu care erau rostite era uneori distorsionat din pricina semnalului de slabă calitate.

Rezultatul? O formă de comunicare cu ceea ce s-ar putea numi „mai puțină stăpânire" din partea ambilor parteneri. Bineînțeles că o mamă care își sună fiica plecată la facultate și-ar putea da seama că aceasta doar se preface că studiază (faptul că o aude tastând pe chat fiind unul dintre indiciile care o dau de gol). Dar să spunem că discuți o comandă complicată, plină de clauze tipărite cu litere foarte mici cu un vânzător pe care nu l-ai întâlnit niciodată: Ar putea oricare din voi să fie absolut convins că sunteți pe aceeași lungime de undă?

EXISTĂ VREO MODALITATE DE A DETECTA UN MINCINOS ONLINE?

Profesorul de comunicare, din cadrul Universității Cornell, Jeff Hancock, și doi colegi de cercetare au întreprins un studiu în care șaizeci și șase de voluntari au fost împărțiți pe perechi și li s-a cerut să converseze prin mesaje instant. Uneia dintre persoanele din fiecare pereche i s-a cerut să mintă despre un set de subiecte desemnate. „Mincinoșilor" li s-au oferit cinci minute de pregătire înainte să înceapă convorbirea prin mesagerie instant.

Rezultatele, publicate în 2004, îi lasă cu gura căscată pe toți cei care comunică online – adică aproape pe toată lumea. Hancock și co-autorii au descoperit că cei treizeci și trei de mincinoși din grup au fost mai vorbăreți decât partenerii lor, folosind cu aproape o treime mai multe cuvinte decât cei care au spus adevărul. De asemenea, au folosit mai multe pronume și au inclus verbe senzoriale, de genul „a vedea", „a auzi" și „a simți". Hancock speculează că limbuția s-a datorat, probabil, efortului de a oferi o poveste mai detaliată și, prin urmare, mai convingătoare.

Mincinoșii nu au fost descoperiți. Dar descoperirile lui Hancock au dat la iveală faptul că oamenii care sunt mințiți online vor pune mai multe întrebări decât atunci când li se spune adevărul. „Chiar dacă [subiecții] nu erau conștienți de manipularea prin înșelăciune, datele sugerează că erau implicit conștienți de faptul că erau mințiți."[19]

„Să planificăm o conferință video… Ba nu, îți trimit un e-mail… Așteaptă! Mai bine te sun…"

Cu toate acestea, telefonul poate fi o unealtă decentă de citire a oamenilor. Atributele vocale, precum tonul vocii, volumul și viteza cu care se vorbește, reprezintă aproximativ 12% din comunicarea noastră. Poți negocia cu cineva la telefon și poți auzi ezitarea dintr-o pauză, frustrarea dintr-un oftat, agitația dintr-un râs nervos.

Dar cât de des folosești telefonul în zilele noastre? Nu este mai ușor să îi trimiți cuiva un e-mail? Nu întotdeauna. Paradoxal, trasabilitatea e-mailului face din acesta un mediu nedorit de transmitere de informații importante sau confidențiale.

„Mai bine te sun", spunem noi atunci când avem de discutat ceva care nu poate lăsa în urmă dovezi scrise.

Mai puțină interacțiune față în față, mai puține apeluri telefonice; ne rămân doar cuvintele. Și, crezi sau nu, cuvintele reprezintă doar 7% din modul în care comunică în mod normal oamenii. Ne repetăm zilnic cuvintele, le alegem cu grijă atunci când putem, și, totuși, cuprind doar o mică parte din ceea ce „spunem", de fapt.

CÂND ESTE CEL MAI PROBABIL SĂ AUZI O MINCIUNĂ?

Un studiu a descoperit că, de-a lungul unei perioade de o săptămână, au fost detectate minciuni în

37% din apeluri
27% din întâlnirile față în față
21% din chat-urile prin mesaje instantanee
14% din e-mailuri[20]

Dintre toate aceste forme de comunicare, doar e-mailurile și mesajele instant lasă dovezi scrise, ceea ce explică puterea aparentă a acestora de a induce onestitatea.

Atunci când lucrăm de acasă sau în birouri aflate departe de sediul central, suntem și mai privați de o provizie de informații nuanțate. Cei care mergem zilnic la un loc de muncă măcar ne întâlnim cu colegii la baie și în parcare în drum spre birourile noastre. Dar zilnic milioane de muncitori virtuali nu sunt conștienți de numeroase indicii referitoare la starea de spirit a interlocutorului, cum ar fi pulsația din maxilarul unui partener când este furios, privirea fugară pe care i-o aruncă un manager asistentei lui, zâmbetul fad pe care nu și-l poate ascunde un șef atunci când trasează o sarcină

neplăcută. A devenit o practică uzuală să facem afaceri cu oameni pe care nu îi vom întâlni sau cu care nu vom vorbi niciodată.

Prăbușirea informației

Chiar dacă liniile noastre de comunicare au devenit tot mai tăcute, ele vibrează în continuare de date. Sunt tăcute, dar nu goale. Puterea de calcul se dublează la fiecare optsprezece luni; afacerile se extind în ritm exponențial; aglomerarea digitală crește constant. Internetul și alte tehnologii de comunicare ne furnizează mai multe informații decât am putea folosi vreodată. Două sute zece miliarde de e-mailuri sunt trimise zilnic, adică mai mult decât echivalentul unui an întreg de corespondență scrisă. Trei milioane de imagini – suficiente pentru a umple un album de 375 000 de pagini – sunt încărcate pe flickr.com în fiecare zi. Bloggerii postează 900 000 de articole noi în fiecare zi.[21] Informațiile se revarsă din nenumărate locații, dinspre oameni și organizații – unele dintre ele faimoase, unele relativ necunoscute și unele anonime. A devenit o sarcină destul de dificilă să decidem care dintre surse merită să ne rupem din timpul nostru și să îi acordăm încrederea. Nu ne mai putem baza pe o mână de ziare principale sau de rețele de posturi de televiziune și de radio care să servească drept arbitri ai informațiilor critice. A trebuit să devenim propriii noștri judecători de cunoștințe utile, demne de încredere, iar rezultatele sunt în cel mai bun caz amestecate.

E mai simplu să te conectezi online și să citești *The Drudge Report* decât să răsfoiești *The New York Times*. De ce să nu verifici chiar și un *rezumat* al știrilor, mai degrabă decât să pierzi timpul cu surse primare, mai ales atunci când scriitorul online care face rezumatele le poate face și mai amuzante și mai tăioase decât știrile obișnuite plicticoase? Faptul că ne bazăm pe informații derivate și zvonuri sofisticate este de la sine înțeles. Un zvon de pe un blog sau opinia unui comentator politic excentric pot fi transmise către atât de mulți oameni, atât de rapid, încât, în decurs de câteva minute, mii de oameni le consideră realitate. Îți amintești de zvonul larg răspândit despre atentatul din 11 septembrie, care susținea că unii muncitori din birouri au „făcut surf“ printre dărâmăturile clădirii până au ajuns în siguranță jos, pe lateralele Turnurilor Gemene?

Cine oferă masa de comentarii și de informații posibil adevărate în mediul online? Însăși anonimitatea a numeroși bloggeri pare să confere mai multă putere cuvintelor acestora. Nu îi cunoaștem și, cu toate acestea, este greu să îi respingem. Și dacă îi ignorăm și se dovedește că au dreptate? Riscăm, oare, să ratăm următorul pont, următoarea tendință sau oportunitate importantă? Ne agităm dacă competitorii noștri acordă atenție unei experte de douăzeci și patru de ani de pe Twitter care pretinde că ar deține informații despre următoarea piață emergentă, și considerăm că probabil ar fi iresponsabil din partea noastră să o ignorăm. Așa că ne conectăm, apoi ne conectăm la următorul site cu știri fierbinți, și apoi la următorul, până ne confruntăm cu pericolul de a deveni prea dependenți de sfaturi și de informații de la oameni pe care nu îi vom cunoaște niciodată, care au produs sfaturi și informații de la oameni pe care nu i-au cunoscut niciodată.

DE CE VIDEOCONFERINȚELE NU SUNT SOLUȚIA

Videoconferințele le permit oamenilor să discute față în față chiar dacă se află la distanță, economisind astfel timp și cheltuieli de deplasare, dar șansele ca această practică să fie adoptată curând ca metodă largă de comunicare sunt destul de mici. Deși Skype și alte companii oferă posibilitatea de a ține conferințe gratuit, majoritatea companiilor nu se grăbesc să le accepte oferta.

Conferințele video par deranjante și nenaturale într-un context de afaceri – una este „să stai de vorbă" pe Skype cu o persoană dragă care se află departe de tine și cu totul altceva să îl folosești pentru întâlniri. Motivul pentru aceasta este că, deși videoconferințele au într-adevăr loc față în față, ele nu se întâmplă la același nivel al ochilor. Jim Van Meggelen, președinte și CTO al Core Telecom Innovations, ne explică astfel: „Punctul focal al ecranului nu este punctul focal al camerei video, motiv pentru care este imposibil să privești în ochi persoana cu care vorbești și să o vezi în același timp. Te uiți fie la ecran, fie la camera video. Motiv pentru care, conversația pare foarte nenaturală, deoarece, dacă te uiți la fața mea de pe ecranul tău, camera te va capta privind în jos, nu la mine. Dacă te uiți la cameră, atunci eu te voi vedea uitându-te la mine, dar tu nu îmi vei putea vedea fața, deoarece nu îți vei ține ochii îndreptați spre ecran."

De asemenea, majoritatea videoconferințelor sunt înregistrate și arhivate, ceea ce ar putea inhiba dialogul confidențial. Van Meggelen afirmă: „Oamenii prețuiesc comunicarea, dar și intimitatea"[22].

Prăbușirea culturii de afaceri

Pentru ca această evaluare să fie și mai sumbră, să vedem următoarele:

- Sondajele demonstrează că majoritatea oamenilor recunosc că se simt mult mai puțin vinovați atunci când se poartă necinstit la muncă decât în viețile lor personale – și nu este vorba doar de simpla însușire a câtorva rechizite de birou. Un studiu a descoperit că 66% dintre persoanele intervievate pentru slujbe noi au fost induse în eroare în privința statutului financiar al companiei în cadrul căreia sperau să lucreze.[23]
- O majoritate copleșitoare – 83% – dintre studenți mint în încercarea de a obține un loc de muncă,[24] și nu prea se simt vinovați deoarece „știu" că toată lumea din jurul lor procedează la fel.
- Aproape jumătate dintre angajații participanți la un studiu au recunoscut că s-au implicat într-una sau mai multe acțiuni neetice și/sau ilegale pe parcursul unui an.[25]
- *Toți* negociatorii din cadrul unui studiu fie au mințit în legătură cu o problemă, fie nu au dezvăluit-o până nu li s-a cerut în mod direct să facă acest lucru.[26]

Deci… ce arme vei folosi împotriva înșelăciunii?

De ce nu funcționează instrumentele vechi

Agențiile militare și cele de informații au finanțat studierea înșelăciunii umane timp de decenii întregi. Cel mai cunoscut instrument de detectare a minciunilor este și primul care a fost construit: poligraful. Această mașinărie s-a materializat în diverse variante încă de la începutul secolului XX. Lui William Moulton Marston, creatorul personajului din cartea de benzi desenate *Femeia Fantastică*, i se acordă, de obicei, meritul pentru inventarea lui. (Femeia Fantastică, dacă îți amintești, prinde în laț răufăcători folosindu-și lasoul de aur, cu care îi forțează pe toți cei prinși să spună adevărul.) Poligraful modern măsoară simultan creșterile involuntare de ritm cardiac al unei persoane, tensiunea arterială, frecvența respiratorie și nivelurile de transpirație ale acesteia când este interogată, teoria fiind că orice răspunsuri fiziologice pronunțate sunt probabil rezultatul stresului pe care îl experimentează o persoană atunci când inventează minciuni. Din nefericire, este o teorie care s-a dovedit a fi în mare măsură nesigură. Testările cu poligraful sunt rareori admise ca dovezi în instanță, chiar dacă

agențiile guvernamentale încă le folosesc și continuă să îmbunătățească tehnologia.

DETECTAREA MINCIUNILOR PRIN ANALIZA SCRISULUI DE MÂNĂ

Un studiu din revista *Applied Cognitive Psychology* sugerează că testele grafologice ar funcționa într-o zi la fel de bine ca detectoare de minciună.

Dr. Gil Luria și dr. Sara Rosenblum, cercetători în cadrul Universității Haifa din Israel, le-au cerut unor voluntari să scrie două paragrafe, unul adevărat, celălalt fals. Subiecții au folosit stilouri electronice fără fir, cu vârfuri sensibile la presiune. Pentru fiecare paragraf, cercetătorii au măsurat cât de tare apăsau voluntarii stiloul, lungimea trăsăturilor de condei, înălțimea și lățimea literelor scrise și lungimea intervalului de timp în care și-au ridicat stiloul de pe tabletele computerizate. Au existat diferențe notabile și consecvente între paragrafele false și cele adevărate.

Subiecții apăsau mai tare pe tabletă când mințeau. „Cursivitatea" trăsăturilor de condei – înălțimea și lungimea caracterelor – a fost, de asemenea, vizibil diferită. Cercetătorii din Haifa au speculat că diferența este provocată de stresul cognitiv cauzat de faptul că „scriau o minciună", lucru care îngreunează scrisul de mână.

„Un detector de minciuni care analizează scrisul de mână are mult mai multe avantaje față de detectorii deja existenți", au afirmat Luria și Rosenblum. „Este mai puțin amenințător pentru persoana examinată, este mult mai obiectiv și nu depinde de interpretarea umană. Sistemul oferă și măsurători pe care individul le controlează cu greu în timpul acțiunii."[27]

Poate că acesta este un motiv destul de bun pentru a renunța să mai scrii mesaje de mulțumire pentru cadouri care nu ți-au plăcut.

Un dispozitiv mai sofisticat, deși nu mai de nădejde decât altele în cazul acțiunilor în justiție, este electroencefalograma (EEG), care se folosește pentru a măsura activitatea electrică de la nivelul creierului. Teoria pe care se bazează utilizarea EEG este că acela care se străduiește din greu să născocească o poveste plauzibilă în timpul unui interogatoriu ar putea demonstra o activitate neurală mai ridicată decât cel care spune adevărul. La urma urmei, cel care spune adevărul are de îndeplinit o sarcină simplă: să își amintească și să raporteze ce s-a întâmplat. O persoană care înșală trebuie mai întâi să își sape prin imaginație. Creierul său ar putea fi mult mai activ.

Experții au mai pus ochii și pe scannerul termal, o cameră video termosensibilă, care detectează fluxul sangvin crescut – și, prin urmare, căldura crescută – care, conform sugestiilor unor oameni de știință, se formează în jurul ochiului atunci când oamenii mint. Cercetătorii testează potențialul scanărilor cerebrale cu infraroșu, al sistemelor de urmărire a

ochilor și chiar al RMN-urilor specializate, de a citi semnalele electrice și cognitive pe care le transmit trupurile noastre atunci când încercăm să îi înșelăm pe alții.

Unelte noi

Poate că, într-o zi, aceste tehnologii se vor dovedi utile pentru populație, în general, sau poate că nu. Dar chiar dacă o vor face, cine va târî un encefalograf după el, la birou? Din fericire, nu va trebui să recurgi la astfel de lucruri ca să știi dacă poți avea încredere în colegii, partenerii de afaceri sau consilierii tăi. Cele mai bune unelte de detectare a minciunii sunt deja la dispoziția ta, dacă înveți să le folosești corect. Aceste unelte sunt *abilitățile tale de interpretare*. Poți învăța cum să asculți lucrurile nespuse, cum să decodezi ceea ce se spune. Poți învăța să detectezi tipare vocale și tonuri și să citești cu acuratețe limbajul corporal și expresiile faciale.

Poți deveni un detector uman de minciuni.

Ce te poate învăța această carte

Depistarea minciunilor este o abordare tridimensională care implică măsuri egale de informații științifice, instruire în observare și practica interogării. Nu este îndeajuns să recunoști minciunile. Urmărim, de fapt, să descoperim adevărul complex. Vei învăța că depistarea unei minciuni este doar începutul. Întrebarea pe care o vei pune după aceea contează la fel de mult.

Vei învăța elementele de bază ale analizei microexpresiilor. Peste tot în lume, întrebările de ce și cum anume se înșală unele pe altele ființele umane au atras interesul tuturor ramurilor științei: biologia, psihologia, antropologia, lingvistica, neuroștiința. Unul dintre cele mai aplicabile domenii de cercetare este studiul microexpresiilor faciale: contorsionări subtile ale buzelor, tresăriri ale obrazului și mișcări din sprâncene care ne semnalizează adevăratele emoții. Folosită corect, interpretarea microexpresiilor ne poate oferi o rată de acuratețe de aproape 95% în detectarea minciunilor[28], cu precădere atunci când este ajutată de înțelegerea modului în care ne construim propozițiile, a felului în care ne folosim trupurile și a modului în care manevrăm obiectele din jurul nostru – genți, scaune, telefoane mobile – atunci când nu spunem adevărul.

Vei mai descoperi și cum se comportă, *de fapt*, înșelătorii și vei renunța la mituri învechite de genul „Mincinoșii nu te privesc niciodată în ochi“ (și multe persoane care îți spun adevărul nu te privesc în ochi) și „Mincinoșii își încrucișează brațele, defensiv, în fața corpului“ (la fel fac și o mulțime de oameni onești).

Cel mai important este faptul că vei învăța că studiul detectării minciunilor implică mult mai mult decât să observăm, pur și simplu, comportamentul altora. Aprofundează studiul înșelăciunii din viața ta și, înainte să îți dai seama, vei inventaria multiplele modalități prin care ai participat la propria înșelare. Crezi că ai fost victima înșelăciunii? Mai gândește-te o dată.

Înșelăciunea se realizează prin cooperare

Nimeni nu te poate minți fără acordul tău. Mincinosul și păcălitul participă împreună la crearea unor mituri. O minciună nu are putere prin simplul fapt că este rostită, ci puterea ei constă în faptul că cineva acceptă să o creadă.

Faptul că aleg să cred că un capital crește, sau că arăt superb în rochia pe care o port, sau că nu mi s-a trimis o copie a unui memoriu din greșeală depinde de modul în care privesc lumea *dacă* aleg să consimt la afirmația ta. Modul în care judec această informație este ceea ce o filtrează, de fapt, deci, dacă pot ține lăcomia la distanță (nu permit ca lăcomia să îmi influențeze disponibilitatea de a fi de acord cu faptul că un capital se află în creștere), egoul intact (nu cred neapărat că arăt superb în rochia pe care o port), și impulsivitatea sub control (chiar dacă am nevoie cu disperare de un anumit loc de muncă, aleg să nu fiu de acord cu faptul că firma cu pricina va mai fi solventă și peste șase luni), atunci pot începe să privesc la rece faptele și să observ imparțial markerii înșelăciunii. Așa că vom începe cu miturile din viețile noastre, deoarece *nimeni nu te poate minți decât dacă accepți să fii mințit*.

Jane Sullivan recunoaște cu ușurință că i-a netezit calea directorului general administrativ al unei companii de investiții pentru a o estorca de 250 000 de dolari – economiile ei pentru pensionare. Jane investise într-o mină de diamante din Africa de Sud, o afacere condusă de o societate imobiliară din Chicago, WexTrust. Directorul general administrativ i-a prezis cu încredere profituri de peste 30%, așa că oferta a fost amețitoare.

Dar, chiar dacă multe persoane ar fi considerat-o prea bună ca să fie adevărată – sau, pur și simplu, extraordinar de riscantă –, Jane a ales, în schimb, să plonjeze cu capul înainte și a investit un sfert de milion de dolari.

Cu toate acestea, câteva luni mai târziu, situația s-a clarificat. Directorul general administrativ aplicase o schemă piramidală clasică, prin care investitorii vechi făceau profituri frumoase din investițiile celor aflați mai în aval. Și, spre mâhnirea lui Jane, aceasta avea să descopere ulterior că era ultimul investitor înainte să dea peste ei Comisia pentru valori mobiliare și schimb (SEC).

Jane nu este naivă când vine vorba despre chestiuni financiare. Deține un masterat în administrarea afacerilor de la una dintre cele mai prestigioase școli de afaceri, a construit o afacere înfloritoare în Paris și a cumpărat și vândut cu succes proprietăți, lucru care i-a permis, în cele din urmă, la vârsta de cincizeci de ani, să se mute la New York și să trăiască din investițiile ei.

Deci, cum de a putut fi atrasă de o astfel de schemă? De ce a fost trasă pe sfoară de directorul general administrativ? „Am fost, pur și simplu, o proastă", zice ea. „Am văzut lucruri care ar fi trebuit să mă avertizeze și le-am ignorat. Pur și simplu, am vrut să cred că era adevărat." Nu era ca și cum directorul general administrativ ar fi fost un trader dibaci de pe Wall Street. „Era foarte neatrăgător; asudat și grotesc de supraponderal", își amintește Jane de prima lor întâlnire. „Dar era foarte jovial. În doar câteva minute, aveam impresia că îl cunosc și că mi-era un prieten bun."

De fapt, Joseph Shereshevsky era un escroc condamnat, care pledase vinovat de fraudă bancară în 2003. Dar Jane nu știa nimic despre asta. „Știe cum să îi atragă pe oameni. E abilitatea lui – până la sfârșitul conversației îi pusesem multe întrebări, văzusem o mulțime de date și auzisem numeroase povești de la el."

Ceea ce i-a atras cu precădere atenția a fost ispita unui profit promis de 30% până la 80%, pentru cel puțin șaisprezece ani. Părea incredibil, dar, la urma urmei, era o mină de diamante, și a discutat despre aceasta cu cumnatul ei, un investitor versat de milioane. Și el a fost atras de potențialele profituri și s-au întâlnit amândoi de mai multe ori cu Shereshevsky, aflând mai multe despre proiect și despre mineritul de diamante, în general.

Dar, chiar dacă Jane devenea tot mai interesată de investiție, a observat, de asemenea, mai multe erori în acte – numere care nu se potriveau, greșeli

cruciale în documentele juridice – pe care i le-a arătat lui Shereshevsky.

„De fiecare dată avea un răspuns pentru mine și nu era neapărat un răspuns credibil. Dar, pentru că îmi răspundea, nu mi-am mai făcut griji în legătură cu chestiunile respective."

În mod normal, Jane este o femeie de afaceri abilă, isteață și deșteaptă. Astfel de erori i-ar fi sugerat cel puțin o abilitate profesională inferioară – și un risc. Deci, care a fost motivul acestei lipse de judecată? De ce nu a abandonat nava?

Jane are o părere admirabil de cinstită despre sine: „Am fost mânată de lăcomie. Pur și simplu, am vrut să cred totul."

Adevăratul câștig

Bineînțeles, să înveți rapid în cine să ai încredere are aplicații practice. Când i se oferă oportunitatea de a alege între zece candidați pentru un post, toți cu abilități fabuloase, un director de resurse umane își poate da seama mai repede pe care dintre ei să îl angajeze. Atunci când este confruntat cu o mână de jurnaliști dornici să realizeze un interviu, un director executiv poate stabili care dintre ei este cel mai puțin probabil să își adauge propriile „interpretări" la un reportaj. Un consultant își poate alege cu încredere un client sau un angajator în care să aibă încredere că îl va plăti la timp.

Nu mergem la sala de sport ca să devenim mai puternici doar ca să petrecem și mai mult timp la sala de sport. Mergem la sală pentru că, odată ce *suntem* mai puternici, începem să simțim fiorul acela de energie care vine în urma unei sesiuni de exerciții și ne îmbunătățim abilitatea de a trăi mai mult și mai sănătos. În mod asemănător, nu ne instruim în detectarea înșelăciunilor doar ca să putem să arătăm un mincinos cu degetul. Puțină instruire în depistarea minciunilor este foarte utilă pentru consolidarea multora dintre relațiile noastre, astfel încât să ne putem dezvolta un cerc intim de colegi și de prieteni extraordinar de loiali și de nădejde, să ne ascuțim instinctele, să ne mărim productivitatea, să ne sporim încrederea în noi înșine și să îmbunătățim mediul de lucru.

Depistarea minciunilor nu se reduce doar la a mirosi mincinoșii pe termen scurt, ci are de-a face și cu o infrastructură sustenabilă de încredere pe termen lung.

CAPITOLUL 2

ELEMENTE DE BAZĂ ALE ÎNȘELĂCIUNII – CINE, CÂND ȘI DE CE

Majoritatea ne considerăm niște mincinoși destul de buni, dar există un test simplu prin care ne putem da seama dacă avem dreptate sau nu. Folosindu-ți mâna dominantă, desenează-ți un „Q“ mare pe frunte. Nu te gândi la asta, doar fă-o. În ce direcție ți-ai desenat „Q“-ul? Cu coada spre ochiul stâng, astfel încât cineva care ar sta în fața ta să îl poată citi, sau cu coada spre ochiul drept, ca să poată fi citit din perspectiva ta?

Felul în care desenează cineva această literă i-ar putea dezvălui înclinația spre „automonitorizare“ – spre a fi conștient și preocupat de modul în care îl percepe lumea. Cei cu automonitorizare scăzută își desenează „Q“-ul cu coada spre dreapta, ca să îl poată citi ei cu ușurință. Acest lucru ar putea indica faptul că le este foarte greu să se privească dintr-o altă perspectivă decât a lor înșiși. Mai sugerează și că, indiferent de modul în care s-ar putea schimba circumstanțele, comportamentul lor tinde să rămână consecvent.

S-ar putea ca o persoană care desenează „Q“-ul cu coada spre stânga – astfel încât să poată fi citit cu ușurință de o persoană care se află în fața ei – să aibă o abilitate firească de a privi lumea din punctul de vedere al altcuiva. Acest lucru ar putea indica faptul că se pricepe la a-și adapta comportamentul astfel încât să se potrivească unei situații și, prin urmare, la a manipula modul în care este perceput de ceilalți – abilități foarte bune pentru un mincinos. Unei persoane cu automonitorizare ridicată îi va fi mult mai ușor decât uneia cu automonitorizare redusă să controleze indiciile verbale și nonverbale care îi dau, de obicei, de gol pe cei care mint.[1]

PERSOANELE CU AUTOMONITORIZARE RIDICATĂ AJUNG FOARTE SUS PE SCARA CORPORATISTĂ

Nu ar trebui să ne surprindă faptul că mulți bărbați cu funcții de conducere și politicieni au o automonitorizare ridicată. Un studiu desfășurat timp de opt ani pe 159 de masteranzi în afaceri

din cadrul Universității Cornell a dezvăluit faptul că 75% din ei erau înclinați spre a deveni „cameleoni corporatiști": bărbați care aveau și o automonitorizare ridicată. Interesant este că, în cazul femeilor, capacitatea lor de automonitorizare ridicată sau scăzută nu părea să le afecteze probabilitatea de promovare. Așa cum sugerează cercetătorul implicat în acest studiu, o explicație ar putea fi faptul că „aceia cu automonitorizare ridicată se mulează după slujbă". Bărbații au numeroase exemple masculine pe care să le poată imita, în timp ce femeile au mult mai puține exemple feminine și ar putea fi pedepsite când încearcă să adopte aceleași calități masculine care le aduc atât de mult respect colegilor lor de sex bărbătesc.[2]

Să spunem că ai desenat litera „Q" pe frunte cu coada spre stânga, dând la iveală faptul că s-ar putea să ai o automonitorizare ridicată. Ce înseamnă aceasta? Înseamnă că ești o persoană în care nu se poate avea încredere? Nicidecum. Testul măsoară doar probabilitatea ca tu să filtrezi informațiile, nu forța valorilor tale morale sau etice. Majoritatea oamenilor, însă, au o automonitorizare scăzută, fiind mai preocupați de propriile reacții pe care le experimentează decât de reacțiile altora. (Oamenii au tendința să fie cam narcisiști.) Secretul pentru a depista cu succes minciuni, în cazul acesta, este să înveți să gândești precum o persoană cu automonitorizare ridicată. Asta înseamnă să devii mai conștient de motivația altor oameni de a face ceea ce fac, inclusiv atunci când mint. Pentru a-ți îmbunătăți abilitatea de a detecta minciuni este crucial să înțelegi când și de ce ar putea minți o persoană, și posibilul raționament din spatele minciunii.

Mințitul începe devreme

Cel care a afirmat cândva „copiii și proștii spun mereu adevărul" nu a petrecut niciodată prea mult timp în preajma copiilor. Ființele umane învață să mintă la o vârstă șocant de timpurie, fapt care nu îi va surprinde pe mulți dintre părinți. Până să împlinească șase luni, bebelușii știu că modul lor de a se comporta stârnește o anumită reacție din partea persoanelor care îi îngrijesc și învață rapid să profite de acest lucru. Se vor preface că plâng când nu este nimic în neregulă, ca să capete atenție – oprindu-se în timpul unui urlet ca să confirme că mama vine în fugă spre ei – sau se vor preface că râd pentru că văd că acest lucru îi încântă pe adulții din jurul lor.[3]

Într-o serie de experimente cu copii cu vârste de la șase luni la trei ani, mamele au fost surprinse de modurile istețe în care copiii care abia se țineau pe picioare au încercat să le distragă atenția de la faptul că făceau ceva ce nu ar fi trebuit să facă. Un băiețel de unsprezece luni, surprins în timp ce își

băga mâna în pământul din ghiveciul unei plante, „a salutat rapid cu mâna întinsă… de parcă ar fi spus: «O, nu aveam de gând să ating pământul, mami; de fapt, îți făceam cu mâna».“ O fetiță, tot de unsprezece luni, s-a uitat direct în ochii mamei ei, ca să îi distragă atenția de la faptul că arunca pe furiș pâine prăjită pe jos.

PONT PENTRU DEPISTAREA MINCIUNILOR

Un copil își va acoperi deseori gura atunci când spune o minciună. Adulții vor încerca să își înăbușe acest impuls universal, dar s-ar putea să își atingă sau să își treacă scurt mâna peste gură, ca și când ar vrea „să nu spună ceva rău“.

Vasudevi Reddy, șeful departamentului de psihologie din cadrul Universității Portsmouth din Marea Britanie, afirmă că mințitul la vârsta aceasta nu ar trebui interpretat drept dovada că oamenii sunt fundamental necinstiți. Înșelăciunea este doar una dintre modalitățile în care bebelușii învață să interacționeze social și emoțional înainte să poată vorbi.[4] Cu toate acestea, cercetări care au examinat comportamentul copiilor mai mari sugerează faptul că, pe parcurs, copiii își dau seama că există momente când minciuna ar putea părea o opțiune mai bună decât adevărul. Într-un studiu celebru, când copii în vârstă de trei ani au fost lăsați singuri într-o cameră și li s-a spus să nu se uite la o anumită jucărie, o cameră ascunsă a arătat că 90% dintre copii au aruncat o privire pe furiș la jucăria cu pricina. Cu toate acestea, ulterior, când au fost întrebați despre asta, doar 38% au recunoscut acest lucru. Când același experiment a fost repetat cu copii de cinci ani, nici unul dintre trișori nu a recunoscut că se uitase pe furiș la jucărie.[5]

Bineînțeles, majoritatea părinților ar dori să creadă că copiii lor știu că este inacceptabil să minți, dar aceste experimente sugerează faptul că, pe măsură ce copiii cresc, nu devin mai sinceri, ci, pur și simplu, își îmbunătățesc minciunile. Să înveți să minți este un proces bazat pe încercare și eroare, aproape un joc de riscuri *versus* recompense. Să spunem că un copil fură o prăjiturică și este confruntat de un părinte. Dacă mărturisește, va fi mustrat. Același lucru se întâmplă dacă este prins că a mințit când a spus că nu a luat prăjiturica. Dar, dacă minte și nu este prins? Atunci înregistrează un rezultat pozitiv: prăjiturică, fără pedeapsă! Copilul tocmai și-a început ciclul de învățare prin generarea unui răspuns, apoi prin preluarea de indicii care îl instruiesc pentru minciuni mai complexe ulterior în viață.[6]

Ca să fim corecți față de copii, oamenii de știință încep să studieze și minciunile pe care le spun părinții copiilor lor. Kang Lee, cercetător în cadrul Universității din Toronto, spune că echipa lui a fost surprinsă de cât de des mint părinții. „Descoperirile noastre au arătat că și părinții care promovau cel mai puternic importanța sincerității în fața copiilor lor mințeau ca părinți.“[7]

Cine minte cel mai mult?

Bărbații sau femeile?

Chiar dacă adulții, bărbați și femei, mint relativ la fel de mult, se deosebesc în ceea ce privește tipul de minciuni pe care le spun:

- Bărbații au tendința de a minți în încercarea de a părea mai puternici, mai interesanți sau mai de succes decât sunt de fapt. Au tendința de a minți în legătură cu ei înșiși de opt ori mai mult decât în legătură cu alții.[8]
- Femeile mint mai des pentru a proteja sentimentele altora sau pentru a-i face pe alții să se simtă mai bine în pielea lor.[9]
- Numeroase lucrări de cercetare afirmă că femeile se simt mai inconfortabil decât bărbații atunci când mint.[10] Când a fost vorba de spus minciuni grave, femeile s-au descris ca simțindu-se mai vinovate, anxioase și temătoare decât au făcut-o bărbații.[11]
- Există unele dovezi cum că, pe parcurs, pe măsură ce femeile ajung să se cunoască reciproc, citesc modalitățile de înșelare ale prietenelor lor cu mai multă precizie decât o fac bărbații în cazul prietenilor lor.[12]
- Persoanele la care probabilitatea de a minți este foarte mică au relații puternice cu persoanele de același sex și obțin scoruri ridicate la testele psihologice de responsabilitate.[13]

Cuplurile căsătorite sau necăsătorite?

- Femeile suferă mai mult decât bărbații, emoțional și psihologic, din pricina faptului că sunt mințite.[14]
- Un studiu a descoperit că 85% dintre cuplurile cu vârstă de facultate intervievate au mințit în legătură cu relațiile și indiscrețiile anterioare.[15]
- Iată un argument în favoarea căsniciei. Studiile au descoperit că oamenii mințeau în una din zece interacțiuni cu soții lor, spre deosebire de una

din trei interacțiuni cu partenerii romantici cu care nu erau căsătoriți.[16] Cu toate acestea, chiar dacă s-ar putea să fim, în general, mai sinceri cu soții noștri, păstrăm și cele mai gogonate minciuni pentru ei.[17]

Extravertiții sau introvertiții?

- Oamenii sociabili, extravertiți, mint mai des decât cei retraşi social, se simt mai confortabil când mint și persistă mai mult în minciună.[18]
- Mincinoșii frecvenți sunt foarte preocupați de impresia pe care le-o lasă altora.[19]

Ce fel de minciuni spunem?

- În general, peste 50% dintre minciunile noastre sunt pur „orientate spre sine", adică sunt în beneficiul mincinosului. Este evident că un candidat la un loc de muncă, ce își înfrumusețează CV-ul și minte în legătură cu experiența pe care o deține în timpul unui interviu o face spre folosul propriu, nu al altcuiva.[20]
- Aproximativ 25% dintre minciunile noastre sunt „orientate spre alții"[21], menite să protejeze pe altcineva. „Prezentarea ta a fost grozavă", i-am putea spune unui coleg, când, de fapt, singurul mod în care am reușit să rămânem treji în timpul acesteia a fost jucând Sudoku pe sub masa de consiliu.
- Cea din urmă categorie de minciuni pe care le spunem sunt deopotrivă orientate spre sine și spre alții. Jurnalistul Joe Klein a jurat că nu a scris *Primary Colors,* romanul *à clef* bazat pe prima campanie prezidențială a președintelui Bill Clinton. Minciuna lui l-a protejat atât pe el, cât și pe sursele lui, dar a fost (posibil fără intenție) și în folosul editurii, întrucât vânzările de carte au crescut pe măsură ce mass-media națională dezbătea cine este autorul romanului.
- Avem tendința de a le spune femeilor mai multe minciuni orientate spre alții și bărbaților mai multe minciuni orientate spre sine.[22]

Minciunile nevinovate sunt deseori o combinație între minciunile orientate spre sine și cele orientate spre alții. Atunci când spunem „Îmi place foarte mult cravata pe care mi-ai dăruit-o", este un mod politicos prin care un fiu menajează sentimentele mamei lui, și se scutește pe el însuși de a vedea chipul mamei brăzdat de lacrimi.

Cercetătorii au descoperit că minciunile „fals pozitive“ – cele prin care o persoană pretinde că îi place cineva sau ceva mai mult decât îi place în realitate – sunt de zece până la douăzeci de ori mai întâlnite decât cele „fals negative“, când mincinosul pretinde că nu îi place ceva[23]: un angajat liberal ar putea spune o minciună fals negativă în fața șefului său care este un republican conservator, pretinzând că nu îi place o administrație prezidențială democrată. Un coleg de serviciu ambițios ți-ar putea lăuda ideea și te-ar putea încuraja să i-o prezinți superiorului vostru, știind foarte bine că acesta a criticat deja o idee asemănătoare.

Față de colegi sau față de străini?

Per ansamblu, adulții mint în tot felul de situații. Dar iată o statistică relevantă pentru orice persoană activă: *probabilitatea este semnificativ mai ridicată ca majoritatea oamenilor să își mintă colegii mai degrabă decât străinii*.[24]

De ce? Experții au propus mai multe teorii. Unii psihologi sugerează faptul că oamenii sunt mai protectori față de imaginea lor publică la serviciu, decât oriunde altundeva. Puterea este foarte importantă în acest teatru de operațiuni pe care îl reprezintă locul de muncă. Sinceritatea – să dezvăluim ceea ce gândim, simțim și vrem cu adevărat – ne poate face extrem de vulnerabili. Dacă îți dezvălui o slăbiciune spunându-i adevărul unui străin, nu se întâmplă nimic rău. Nu îți vei revedea niciodată vecinul de scaun din tren; cui îi pasă ce crede el? Dacă procedezi la fel la serviciu, există riscul de a schimba pentru totdeauna percepția colegilor tăi despre tine. Și va trebui să te descurci cu consecințele… sau cel puțin până schimbi locul de muncă.

O altă teorie susține că s-ar putea ca liderii firmelor de succes să fie cu precădere înclinați spre minciună, deoarece deseori leagă respectul de sine de avantajele externe ale slujbei lor: bani, publicitate, considerația pe care o primesc din partea altora, prietenii de la nivel înalt pe care și-i fac. S-ar putea ca gratificația externă constantă să le permită să se disocieze de setul central de valori interne. Faptul că se bazează pe un titlu corporatist sau pe o altă expresie de putere pentru a avea energie sau pentru a lua decizii dificile îi propulsează pe termen scurt. Cu toate acestea, pe parcurs, ar putea sfârși pierzându-și simțul de răspundere personală:

În afara slujbei, succesul pe care îl are John în postura de tată, soț sau prieten depinde aproape exclusiv de respectarea propriului set de valori

precum și a valorilor celor cu care interacționează. Cu toate acestea, la muncă, succesul lui ca director executiv este reflectat în mare parte de cifrele din declarația de profit și de pierderi a companiei. S-ar putea ca nevoia de a se ridica la așteptările acționarilor, ale angajaților și chiar și ale presei să îl convingă pe John că scopul scuză mijloacele când vine vorba de afaceri, chiar dacă aceasta înseamnă să facă alegeri pe care alteori le-ar fi considerat neetice. Prea multă raționalizare de acest gen și John începe să cadă pe vechea pantă alunecoasă. Cursul acțiunilor crește, veniturile cresc, dar la fel și mita dată pe sub mână în birourile externe și zvonurile cum că ar păstra două evidențe în contabilitate.

Cultura ne instruiește să jucăm numeroase roluri – de angajați, părinți, soți. Este nevoie de o persoană matură și conștientă de sine pentru a integra în fiecare rol același „eu“ și același set de valori. Spre deosebire de rolul de părinte, să zicem, munca îi forțează deseori pe indivizi să se concentreze pe rezultate pe termen scurt. Când suntem presați constant să excelăm, poate fi dificil să cântărim consecințele pe termen lung ale faptului că ne mințim un coleg de muncă, spre deosebire de cum am proceda într-o relație personală. La urma urmei, scopul principal în cadrul relației personale este să ne aprofundăm și să ne îmbunătățim angajamentul față de o altă persoană. Un astfel de scop ar putea părea aproape comic de irelevant la locul de muncă. Vom vedea în Capitolul 9 de ce nu este așa.

De ce mințim

Pentru a deveni expert în depistarea minciunilor un prim pas crucial este să înțelegem de ce mint oamenii. Indiferent dacă minciuna este o născocire nesemnificativă sau cea mai uimitoare și gogonată scorneală posibilă, orientată spre sine sau spre alții, complexă sau simplă, majoritatea actelor de înșelăciune sunt, în general, inspirate de unul sau mai multe din nouă motive.[25] Motivele pentru care mințim se încadrează în două categorii mari: motive ofensive și motive defensive.

Atunci când jucăm în ofensivă, în sport și în viață deopotrivă, scopul nostru este să înscriem, să avansăm și să îl încolțim pe celălalt. Apărarea, dimpotrivă, înseamnă să ne protejăm, să ne menținem pe poziție, să reducem la minimum durerea sau jena. În oricare dintre situații, minciunile

pe care le spunem vor fi dintr-unul sau mai multe dintre următoarele motive:

Motive ofensive

Pentru a obține o recompensă care altfel nu este ușor de obținut. Uneori, tentația de a primi un bonus suculent este suficientă ca să justifice oferirea unui avantaj neautorizat, poate sub forma unui certificat sau a unui tichet cadou oferit pentru a finaliza o tranzacție, chiar și atunci când un angajat știe că este împotriva politicii companiei să ofere orice formă de mită.

S-a presupus că Airtech International, un furnizor al Departamentului Apărării, a mituit angajați ai acestuia ca să obțină servicii preferențiale. „La un moment dat sau altul, Airtech a furnizat o variantă de produse neconforme [necorespunzătoare standardelor] fiecărui producător de aeronave din lume", afirma în 2008 un memoriu trimis de unitatea principală de supervizare a fraudelor în materie de achiziții din cadrul Armatei Statelor Unite. „Cu toate acestea, Airtech operează în industria perfectă pentru fraudă: o industrie care lasă puține dovezi în urmă și care recompensează necinstea din pricina potențialelor costuri ale răspunderii."[26] Pe website-ul propriu, Airtech a negat orice astfel de acuzație.[27]

Pentru a căpăta un avantaj față de o altă persoană sau situație. Directorul executiv al Companiei A i-ar putea spune unui competitor din cadrul Companiei B că nu este deloc interesat să achiziționeze Compania C, deși, în realitate, se află în toiul negocierilor cu Compania C. Sau, lucru des întâlnit, Compania A s-ar putea preface interesată de achiziționarea Companiei B și ar putea desfășura o investigație de verificare a antecedentelor doar ca să arunce un ochi pe furiș în ograda competitorului mai slab. Când am fost consultant pentru furnizorul de servicii online Prodigy, în 1996, competitoarea noastră, America Online, s-a prefăcut a fi foarte interesată de achiziționarea companiei, a examinat în detaliu operațiunile noastre, după care a achiziționat CompuServe, al treilea jucător din arena online.

Pentru a crea o impresie pozitivă și pentru a câștiga admirația altora. Asta încearcă oamenii să obțină atunci când își înfrumusețează CV-urile. De aceea s-ar putea să își exagereze implicarea în cadrul unei instituții filantropice sau contribuția la un proiect. Din același motiv, ședințele pentru

stabilirea bugetelor sunt pline de estimări privind vânzările care arată bine pe termen scurt, dar care nu vor fi îndeplinite niciodată.

Un sondaj realizat pe site-ul CareerBuilder.com a dezvăluit următoarele exagerări în CV-uri:

- Folosirea fotografiei altei persoane în CV
- Susținerea faptului că ar face parte din familia Kennedy
- Includerea de exemple de activități realizate de fapt de cel care îi intervieva
- Susținerea faptului că ar avea experiență militară înainte de naștere

Sondajul a descoperit și că unele industrii păreau să atragă mai mulți mincinoși decât altele. 60% dintre angajatorii din industria ospitalității au raportat minciuni descoperite în aplicații, în timp ce doar 45% din personalul de conducere responsabil cu angajările din guvern a afirmat același lucru. Totuși, „doar 45%“ înseamnă aproape jumătate.[28]

Pentru a exercita putere asupra altora prin controlul informațiilor. În afaceri, informația înseamnă putere, iar unii fac pași mai mari decât alții pentru a le aduna. Nedivulgarea adevărului este o modalitate potentă de a păstra controlul asupra altora și poate fi la fel de manipulativă și de dăunătoare ca și a spune o minciună.

AFACEREA MINCIUNII – LA PROPRIU

Tradiția mințitului în ceea ce privește alibiurile este atât de robustă, încât există acum o afacere dedicată în întregime facilitării creării și menținerii unei povești de acoperire solide. Se numește Alibi Network și, aparent, le poate oferi clienților lor orice fel de minciuni au nevoie.

Vrei să ai o aventură fără să îți pui în pericol căsnicia? „Îți putem trimite o ofertă de muncă, o invitație pentru a participa la o formare profesională, un manual pentru angajați și toate celelalte documente justificative“, scrie în informațiile oferite de companie, „pentru a te ajuta să furi câteva zile în care să poți pleca de acasă.“

Ești jenat de stigmatul lipsei unui loc de muncă? „Poți pretinde că ești angajatul uneia dintre numeroasele noastre companii-partener. Îți vom oferi toată infrastructura necesară, cum ar fi cărți de vizită, număr de telefon de serviciu, e-mail și o secretară personală la nevoie.“

Dar, dacă ai deja un loc de muncă, dar, pur și simplu, nu îți vine să te duci la lucru astăzi? Alibi Network „se va preface a fi doctorul/dentistul sau soțul tău/soția ta etc. și îi va spune șefului tău că nu poți merge la serviciu“.

Poate pare desprins din visele lui Ferris Bueller, dar este real. Aici poți găsi alte zeci de „oferte de minciună“, ba chiar propriul „specialist în alibiuri“.

Cine ar fi putut prezice că integritatea la locul de muncă se va confrunta cu o *astfel* de provocare?

Motive defensive

Pentru a evita să fim pedepsiți sau pentru a evita jena. „Dacă mă încolțești, te voi minți mereu", i-a spus un băiat de paisprezece ani mamei lui și s-ar părea că amenințarea rușinii sau a pedepsei aduce într-adevăr cu sine o presiune specială de a minți. Mai multe studii au demonstrat că, cu cât copiii sunt pedepsiți mai mult, cu atât crește probabilitatea ca aceștia să mintă.[29]

În *The Adversary: A True Story of Monstrous Deception,* Emmanuel Carrere relatează povestea de coșmar a unui bărbat a cărui inabilitate de a recunoaște eșecul l-a făcut să țească o pânză de minciuni care au sfârșit prin a-i distruge întreaga familie. Timp de optsprezece ani, Jean-Claude Romand s-a prefăcut a fi doctor în cadrul Organizației Mondiale a Sănătății. În realitate, renunțase la Facultatea de Medicină după ce nu reușise să ajungă la un examen important; și nu a fost nici măcar un angajat de nivel inferior al OMS. Odată cu trecerea anilor, Romand a fost tot mai prins de ficțiunile pe care le crease. Deși se îmbrăca și pleca din casă în fiecare zi, de parcă s-ar fi dus la serviciu, banii pe care îi câștiga proveneau din escrocarea rudelor în vârstă. Când lumea imaginară a lui Romand a început, în sfârșit, să fie descoperită, acesta și-a ucis soția, copiii și părinții și a încercat să se sinucidă.[30]

Pentru a proteja de pedeapsă o altă persoană. Să îți asumi vina pentru greșeala altcuiva este o minciună clasică. La fel este și furnizarea unui alibi. Ambele tipuri de înșelăciune par să fi fost folosite spre folosul candidatului la președinție, John Edwards, în 2007. Când s-a zvonit că fosta producătoare de film care lucrase la campania lui Edwards, Rielle Hunter, era însărcinată, un consilier apropiat de-al senatorului, Andrew Young, a pretins că el ar fi tatăl copilului. Între timp, Young a renunțat la această afirmație și nu mai lucrează pentru Edwards. Young a relatat ulterior că printre îndatoririle lui s-a numărat și aranjarea de întâlniri clandestine între Edwards și Hunter.[31]

Pentru a te proteja de amenințarea unei vătămări fizice sau emoționale. Să sperăm că nu este nevoie deseori să minți pentru a te proteja fizic. Mulți dintre noi, totuși, mințim ca să ne protejăm din punct de vedere emoțional.

„Nimeni nu a meritat promoția aceea mai mult decât Carol“, vom spune noi când suntem trecuți cu vederea pentru același loc de muncă. Sau „E grozav că restul echipei iese atât de des să ia prânzul, dar eu rezolv mai multe treburi dacă mănânc la birou“.

Pentru a ieși dintr-o situație socială stânjenitoare. Mulți directori ocupați aranjează, în mod obișnuit, ca asistentele lor să le bată la ușă la treizeci de minute de la începutul unei întâlniri și să le spună: „Începe următoarea ședință!“ sau „Alice are nevoie de tine chiar acum“.

Pentru a păstra intimitatea. S-ar putea ca un director executiv să prefere să spună că își dă demisia din motive personale decât să recunoască, de fapt, că i se cere să plece. Sau, ca să oferim un exemplu complet inventat, șeful unei corporații multinaționale care produce produse software și electronice de consum ar putea insista că are o sănătate perfectă, când, de fapt, are nevoie de un transplant de ficat.[32]

Când vine vorba despre identificarea unei minciuni, contează motivul și contextul. O clipire din ochi, de exemplu, nu poate fi înțeleasă în afara unui context. Motive precum protejarea intimității cuiva, evitarea vătămării sau ieșirea dintr-o situație socială stânjenitoare sunt evident mai ușor de iertat decât altele. Dacă ne amintim aceste nouă motive obișnuite pentru minciună, identificăm mai bine situațiile în care trebuie să ne activăm radarele de depistare a minciunilor. Dacă le păstrăm în minte, s-ar putea ca acest lucru să ne ajute să luptăm împotriva propriilor impulsuri de exagerare a adevărului.

Te minte cineva?

Avem tendința de a crede că ne vom da seama de o înșelăciune atunci când o vom auzi. Dar oamenii nu numai că ratează minciunile pe care le aud, de fapt, nici măcar nu le recunosc pe multe dintre cele spuse de ei înșiși. Așa cum am văzut în Capitolul 1, un om de rând minte de multe ori pe zi, uneori fără să își dea seama, și deseori fără să intenționeze să facă rău. Mințitul pare a face parte din rutina existenței noastre zilnice.

Psihologul Robert Feldman, de la Universitatea din Massachusetts, a realizat un experiment în care a pus câte doi străini împreună și i-a filmat în timp ce încercau să se cunoască unul pe celălalt, preț de zece minute. După

aceea, le-a cerut subiecților să privească filmarea și să indice momentele în care au spus un lucru care nu era „întru totul corect“. Majoritatea participanților au afirmat inițial că fuseseră complet sinceri în timpul conversației. De fapt, însă, 60% dintre ei distorsionaseră adevărul cel puțin o dată pe parcursul acelor zece minute, majoritatea fără să își dea măcar seama. Într-un anumit caz, un participant mințise de-a dreptul, afirmând că ar fi vocalistul unei formații rock.

Cum se poate să mințim fără să ne dăm seama? „Oamenii mint aproape din reflex“, afirmă Feldman. „Nu se gândesc la asta ca făcând parte din discursul lor social normal.“ Acesta adaugă că, în general, nu încercăm să îi impresionăm pe alții, ci să le prezentăm o versiune a noastră care să se potrivească cu ceea ce ar vrea ei să fim.[33]

PONT PENTRU DEPISTAREA MINCIUNILOR

Deseori, în mod subconștient, oamenii se vor atinge sau vor încerca să își acopere ochii atunci când înșală. Bărbații au tendința să se frece la ochi, în timp ce femeile, cel mai probabil, se vor atinge ușor sub ochi – în încercarea de „a nu vedea răul“.

Deci ce *este* o minciună?

Majoritatea vrem să ne considerăm oneşti. Participanții la experimentul lui Feldman nu s-ar descrie ca fiind mincinoși cronici, în pofida dovezilor că mint, sau că ar oferi informații inexacte mult mai des decât își dau seama. La urma urmei, nu s-ar putea ca minciuna unei persoane să fie acordul politicos al altei persoane? Vom lăsa dezbaterea despre moralitatea diferitelor tipuri de minciuni pe seama filosofilor și a teologilor. În schimb, să ne concentrăm pe a descoperi o definiție obiectivă a minciunii.

Erudiții talmudici considerau minciunile ca fiind *geneivat da'at*, „furtul minții, al înțelepciunii sau al cunoașterii cuiva“.[34] Sfântul Augustin credea că o minciună apare atunci când „ținem în inima noastră un lucru și rostim altceva“.[35] Sociologii moderni, într-o încercare de a se decupla de ambiguitatea morală și de greutatea emoțională care poate înconjura înșelăciunea, au stabilit patru criterii definitorii pentru minciună.[36] Chiar dacă nu este cel mai bun model pentru băieții de doisprezece ani care aspiră la ligile naționale, Pete Rose – căruia i s-a interzis să mai joace baseball și a fost declarat neeligibil pentru Baseball Hall of Fame pentru că pariase pe

meciuri (lucru pe care l-a recunoscut într-un final în 2004, după ani de zile în care l-a negat) – ne-a oferit exemple excelente în ceea ce privește cele patru cerințe.[37]

1. O minciună trebuie să includă o afirmație sau o aparență falsă. Rose a mințit atât prin cuvinte, cât și prin acțiuni, făcând afirmații false că „nu a pariat niciodată pe baseball" și transmițând aparența că nu ar fi pariat pe meciuri.

2. O minciună trebuie să aibă un destinatar; altminteri, este autoînșelare. Indiferent dacă a fost vorba de comitere sau de omitere, Rose și-a mințit coechipierii, fanii, pe jurnaliști și Liga Profesionistă de Baseball. S-ar putea să se fi înșelat și pe sine, dar vom lăsa acest lucru pe seama psihanalistului său.

3. O minciună implică intenția de a înșela; altminteri, este o greșeală sinceră. Rose știa că era împotriva regulilor să parieze pe baseball. Și-a ascuns comportamentul, astfel încât să nu fie prins.

4. O minciună necesită un context de adevăr. Uneori, oamenii sunt dispuși să își suspende necredința. Publicul dintr-un cinematograf știe că o urmărire cu mașinile care le face pe personaje să străbată orașul New York ar dura mai mult de două minute. Un spectacol de magie ar fi ceva sordid dacă mulțimea nu ar avea încredere că femeia care este tăiată în două cu fierăstrăul va supraviețui, de fapt. Cu toate acestea, publicul și mass-media s-au așteptat ca Pete Rose să se comporte onest și să spună adevărul.

Pe scurt, definiția științifică a unei minciuni este după cum urmează: *Un mesaj transmis cu bună știință altei persoane, cu intenția de a încuraja credințe sau concluzii false și fără o notificare prealabilă a scopului.*[38]

Detectarea minciunilor de-a lungul timpului

Deși cercetătorii se bazează pe criterii obiective pentru a studia înșelăciunea, minciunile sunt, bineînțeles, niște construcții foarte emoționale. Evitarea pedepsei, protejarea altei persoane, manevrele pentru a obține putere, chiar și păstrarea intimității reprezintă dorințe fundamentale, viscerale. Nu este de mirare că cele mai mari progrese în ceea ce privește cercetarea detectării minciunilor au avut loc atunci când oamenii de știință, doctorii și alți

gânditori creativi și-au lărgit aria de interes și au inclus nu doar detaliile anatomice a ceea ce se întâmplă cu fețele și trupurile noastre atunci când mințim, ci și emoțiile dezvăluite de detaliile cu pricina.

Căutând tremurul din sânge: de la Defoe la Marston

Chiar dacă testul tensiunii arteriale sistolice, creat de autorul revistei de benzi desenate *Femeia Fantastică*, psihologul și inventatorul William Marston, care avea să stea la baza poligrafului modern, a fost inventat la începutul secolului XX, un alt scriitor – Daniel Defoe, autorul romanului *Robinson Crusoe* – a postulat prima dată, cu aproape două sute de ani mai devreme, că s-ar putea ca trupurile mincinoșilor să îi dea de gol, demascându-le starea emoțională. Fiind fascinat de criminalii din pătura de jos a societății, Defoe a scris mai multe romane care au avut ca protagoniști tâlhari și prostituate și a afirmat că un hoț ar putea fi identificat prin măsurarea pulsului lui crescut. „Vina poartă mereu cu sine teama", spunea Defoe. „Există un tremur în sânge… care, dacă este ascultat, l-ar da, de fapt, în vileag."[39]

Legătura dintre expresie și emoție: Duchenne, Darwin și Freud

Un salt în detectarea înșelăciunii a avut loc în anii 1840, când medicul francez Guillaume Duchenne a început să studieze fiziologia expresiilor faciale. Duchenne a identificat diferența fizică dintre un zâmbet fals sau „social" – unul conștient, în care se folosesc doar mușchii gurii – și un zâmbet real, spontan, involuntar, care folosește atât mușchii ochilor, cât și ai gurii.[40] În onoarea lui, zâmbetele autentice sunt acum numite „zâmbete Duchenne". Zâmbetele false, pe de altă parte, sunt numite uneori „zâmbete Pan Am", un tribut batjocoritor adus însoțitoarelor de zbor care apăreau în primele reclame de televiziune.

ESTE GREU SĂ FALSIFICI UN ZÂMBET

Doar unul din zece oameni își poate controla voluntar mușchii din jurul orbitelor atât de bine încât să falsifice un zâmbet adevărat.[41] În prezent, un zâmbet nesincer, non-Duchenne, este considerat, în continuare, unul dintre cei mai întâlniți indicatori ai înșelăciunii.

Chiar dacă activitatea lui Duchenne s-a concentrat în mod exclusiv pe anatomia expresiilor faciale și nu pe emoțiile subiacente care le provocau, cercetările lui au fost esențiale în conectarea celor două aspecte. La treizeci

de ani de când Duchenne și-a început experimentele, Charles Darwin i-a lăudat munca și i-a acordat meritul pentru o mare parte din munca lui fotografică ce l-a ajutat să dezvolte ideile publicate în *Expresia emoțiilor la om și animale*. În timpul călătoriilor sale, Darwin a observat că oamenii din rase și culturi diferite exprimau anumite emoții de bază – cu precădere furie și fericire – în același mod.[42] A concluzionat că „toate expresiile majore manifestate de om sunt la fel în toată lumea".[43]

Clădind pe dovezile tot mai numeroase ale faptului că trupul și emoțiile noastre interacționează în moduri mai revelatoare decât se înțelesese anterior, Sigmund Freud a început să exploreze ideea că emoțiile de bază s-ar putea „scurge" în comportamentul nonverbal și, prin urmare, ar putea semnaliza înșelăciunea. În 1905, Freud scria: „Nici un muritor nu poate ține un secret. Dacă buzele lui sunt tăcute, pălăvrăgește cu vârfurile degetelor. Trădarea se scurge din el prin fiecare por."[44] Acesta credea și că greșelile verbale – „scăpări freudiene" – ar putea semnaliza încercarea unei persoane de a minți.[45]

Spargerea codului: Tomkins și Ekman

În cele din urmă, doi psihologi americani din secolul XX au galvanizat faza modernă a cercetării înșelăciunii. Silvan Tomkins, profesor de psihologie la Princeton și Rutgers, avea o abilitate nefirească de a citi chipurile. Nereușind să își găsească un loc de muncă în timpul Marii Crize, și-a câștigat traiul ca evaluator de handicapuri la curse, abilitate care, pretinde acesta, s-a datorat aptitudinii lui de a citi deopotrivă chipurile cailor și pe ale oamenilor. S-a spus că Tomkins putea intra într-un oficiu poștal, se putea uita scurt la chipurile celor de pe afișele cu răufăcători de pe perete și putea identifica corect infracțiunea săvârșită de fiecare persoană.

Într-o vreme în care puțini cercetători în științe sociale studiau emoția umană, Tomkins a postulat ideea că emoția, și nu cunoașterea sau comportamentul, se afla în centrul experienței umane. În lucrarea lui masivă, în patru volume, *Affect, Imagery, Consciousness*, Tomkins a introdus conceptul teoriei afectului, în care afectele, sau „emoțiile biologice", puteau fi detectate prin reacțiile faciale care apăreau încă dinainte ca subiectul să conștientizeze faptul că simțea o anumită emoție. Emoția, credea Tomkins, era „codul vieții" și „dacă se acordă suficientă atenție detaliilor, codul poate fi spart".[46]

Chiar dacă Tomkins a fost recunoscut ca un cercetător și teoretician genial, afirmația lui referitoare la primatul emoției și al expresiei acesteia în experiența umană nu a câștigat teren până nu a fost promovată – și apoi folosită ca rampă de lansare – de un tânăr psiholog pe nume Paul Ekman.

Ekman și-a început cariera științifică studiind mișcările corporale – cu precădere gesturile mâinilor. A început să examineze chipurile doar după ce a primit o bursă pentru studii interculturale ale comportamentelor nonverbale. Ekman scria:

> Nu am căutat eu bursa, dar, din pricina unui scandal – un proiect de cercetare folosit pentru a camufla o activitate de contrainsurgență – un proiect major [al Departamentului Apărării] a fost anulat, iar banii alocați acestuia trebuiau cheltuiți în timpul anului fiscal cu pricina, pe cercetare peste mări și pe ceva necontroversat. S-a întâmplat să intru în biroul celui care trebuia să cheltuiască fondurile. Era căsătorit cu o femeie din Thailanda și era impresionat de diferențele din comunicarea lor nonverbală. A vrut să descopăr ce anume era universal și ce anume era diferit din punct de vedere cultural. La început am fost reticent, dar nu am putut refuza provocarea.[47]

Ekman avea treizeci de ani la momentul respectiv. Călătoria pe care a întreprins-o l-a condus spre două dintre cele mai grozave descoperiri științifice ale secolului XX.

CAPITOLUL 3

CITIREA CHIPULUI

S-ar putea ca gura să mintă, dar fața pe care o face spune, totuși, adevărul.
– Friedrich Nietzsche

Prima regulă în detectarea înșelăciunii este să urmărești fața.

S-ar putea să pară un lucru evident, dar ideea larg acceptată că expresiile faciale au legătură directă cu gândurile și emoțiile noastre – inclusiv cu gândurile și emoțiile ascunse și subconștiente – a prins rădăcini cu doar patruzeci de ani în urmă. Imaginează-ți cum ar fi putut evolua istoria dacă am fi înțeles acest concept mai devreme. Dacă, în timpul negocierilor din 1938, Chamberlain ar fi fost capabil să citească pe fața lui Hitler că Führerul intenționa să invadeze Cehoslovacia, în pofida faptului că îl asigura că nu o va face? Dacă unul dintre investitorii lui Madoff sau investigatorii de la SEC ar fi putut citi înșelăciunea din zâmbetul lui în timp ce îi asigura că miliardele de dolari pe care le gestiona erau în siguranță? Studiul sistematic al citirii chipurilor este atât de recent, încât abia acum începem să ne dăm seama cât de util ar putea fi.

Prima descoperire

Charles Darwin credea că expresiile faciale erau determinate biologic și erau identice în toate culturile. În cartea sa din 1872, *Expresia emoțiilor la om și animale*, Darwin a explorat subiecte precum „Trecerea de la hohot la zâmbetul blând" și „Rușinea provocată de încălcarea legilor morale și a regulilor convenționale".[1] Pe lângă un studiu detaliat al cauzelor fiziologice ale expresiei – folosind fotografii pe post de ilustrații, o noutate la vremea respectivă –, Darwin și-a prezentat convingerea că expresiile umane erau identice la fiecare persoană.

> Mereu mi s-a părut un lucru curios faptul că atât de multe nuanțe ale expresiei sunt recunoscute instantaneu fără un proces de analiză conștient din partea noastră. Cred că nimeni nu poate descrie cu claritate o expresie posacă sau șireată; cu toate acestea, numeroși observatori consideră în unanimitate că astfel de expresii pot fi recunoscute la diversele rase umane. Aproape toți cei cărora le-am arătat fotografia lui Duchenne cu tânărul cu sprâncene oblice… au afirmat

numaidecât că exprima durere sau un sentiment asemănător; cu toate acestea, probabil că nici una dintre persoanele respective, sau poate că doar una dintr-o mie de persoane, nu ar fi putut spune înainte ceva precis despre oblicitatea sprâncenelor, cu capetele interioare încreţite, sau despre cutele verticale de pe frunte… M-am străduit să arăt, cât se poate de detaliat, că toate expresiile importante manifestate de om sunt aceleaşi în toată lumea.[2]

Darwin a fost mereu dispus să îi folosească pe membrii familiei sale ca subiecţi, şi l-a observat mai ales pe primul lui copil, William.

Cu toate acestea, este extrem de dificil de dovedit că toţi copiii noştri recunosc instinctual orice expresie. Am urmărit acest lucru în cazul primului meu născut, care nu ar fi putut învăţa nimic prin asociere cu alţi copii, şi am fost convins că înţelegea un zâmbet şi că îi plăcea să vadă unul, răspunzându-i la rândul lui cu un zâmbet, la o vârstă mult prea fragedă ca să fi învăţat ceva prin experienţă. Când acest copil avea aproximativ patru luni, făceam multe zgomote stranii şi grimase ciudate în prezenţa lui, şi încercam să par sălbatic; dar zgomotele, dacă nu erau prea puternice, la fel şi grimasele, erau considerate toate nişte glume bune; şi, la momentul respectiv, am atribuit acest lucru faptului că erau precedate sau acompaniate de zâmbete. La cinci luni, părea să înţeleagă o expresie şi un ton de compătimire. Când avea şase luni şi câteva zile, doica lui s-a prefăcut că plânge şi am văzut că faţa lui a adoptat instantaneu o expresie melancolică, colţurile gurii fiind puternic lăsate în jos; ei bine, copilul acesta ar fi putut rareori să fi văzut vreun alt copil plângând, şi niciodată o persoană adultă plângând, şi mă îndoiesc că la o vârstă atât de fragedă ar fi putut raţiona asupra acestui subiect. Prin urmare, mi se pare că un sentiment înnăscut trebuie să-i fi spus că plânsul prefăcut al doicii lui exprima durere; iar acest lucru, prin intermediul instinctului de compasiune, i-a provocat durere.[3]

Bineînţeles, nu era prima dată când Darwin emitea idei incomode pentru clasele educate din secolul al XIX-lea. Fuseseră destul de greu de înghiţit datele despre evoluţie; acum se sugera că fiinţele umane erau chiar mai apropiate de animale. Expresiile faciale – o dovadă atât de intimă a sentimentelor subtile şi a inteligenţei abundente ale omenirii – nu păreau chiar atât de unic de umane, dacă erau mai degrabă înnăscute decât învăţate.

Chiar dacă prima ediţie a cărţii *Expresia emoţiilor la om şi animale* s-a epuizat rapid, ideile promovate de aceasta au prins mai greu. Consensul general din comunitatea ştiinţifică, până la mijlocul secolului XX, a fost că culturile individuale îşi dezvoltau propriile seturi de expresii şi le transmiteau din generaţie în generaţie prin socializare şi imitaţie. Antropologi de top, precum Margaret Mead, Gregory Bateson şi Ray Birdwhistell, au argumentat că cercetarea lui Darwin ar fi fost afectată de antropomorfism, anecdotism şi părtinire occidentală făţişă.[4] Într-un interviu din 1970, Birdwhistell, care studiase toată viaţa comunicarea nonverbală, a

afirmat cu fermitate: „Nu există gesturi universale. Din câte știm noi, nu există o singură expresie facială, postură sau poziție a corpului care să transmită același înțeles în toate societățile.“[5] Mead și Bateson erau îngrijorați că, dacă se punea accentul pe biologie, mai degrabă decât pe cultură, acest lucru ar fi putut duce la comparații periculoase între oameni și între națiuni. În autobiografia ei din 1972, Mead a menționat că era preocupată de „tendința foarte umană de a asocia anumite trăsături cu sexul, vârsta sau rasa, fizicul sau culoarea pielii, sau cu apartenența la o anumită societate, iar apoi de emiterea de comparații pline de invidie pe baza unor asocieri atât de arbitrare“.[6]

În anii 1960, un psiholog de la Universitatea din Boston, pe nume William Condon, a dezvoltat o metodă de studiu pe care a intitulat-o microanaliză. Condon a filmat interacțiuni scurte între doi oameni, apoi a studiat înregistrările cadru cu cadru. (A durat un an și jumătate ca să studieze un filmuleț de patru secunde și jumătate și a folosit 130 de copii ale filmului cu pricina.) Pentru fiecare cadru, Condon a înregistrat mișcările aproape imperceptibile pe care le făceau vorbitorii, precum și silabele pe care le rosteau. Fiecare cadru se derula în *a douăzeci și cincea parte* a unei secunde; sunetul „k“ din cuvântul „ask“ dura aproximativ *a patru zeci și opta parte* a unei secunde. Condon a descoperit că mișcările fiecărui vorbitor erau sincronizate cu rostirea lui. Și-a mai dat seama și că fiecare ascultător își sincroniza la rândul lui mișcările cu rostirea celuilalt. Așa cum a explicat el, comunicarea era ca „un dans, în care fiecare era angrenat în momente complexe și împărtășite de-a lungul mai multor dimensiuni subtile“.[7]

PONT PENTRU DEPISTAREA MINCIUNILOR

Exersează „vânatul“ de străfulgerări de emoție pe chipul unei persoane (cunoscute sub denumirea de „microexpresii faciale“). Chiar dacă sunt scurte, sunt aproape imposibil de înăbușit, oferind astfel indicii clare referitor la ceea ce simte, de fapt, o persoană.

Analizarea filmelor a fost, de asemenea, o unealtă crucială pentru E.A. Haggard și Kenneth S. Isaacs, care au studiat filmulețe cu pacienți la psihanaliză și le-au împărțit în analize cadru cu cadru a ceea ce ei numeau „micromișcări“. Raportul lor în urma studiului, *Micromomentary Facial Expressions as Indicators of Ego Mechanisms in Psychotherapy (Expresii faciale micromomentane ca indicatori ai mecanismelor egoului în*

psihoterapie), a fost publicat în 1966, și le-a adus lui Haggard și lui Isaacs statutul de primi cercetători sociali care au discutat despre acest fenomen.

Paul Ekman și tribul Fore

Dar cercetarea lui Paul Ekman a primit cea mai mare atenție de-a lungul anilor. Când Ekman a început prima dată să studieze fețele, în 1965, nici măcar nu citise *Expresia emoțiilor la om și animale*. Abia după ce l-a cunoscut pe Silvan Tomkins (vezi Capitolul 2) și i-a citit articolele despre universalitatea expresiilor faciale, Ekman a început să simtă că subiectul merita să i se acorde atenție. A mers în Chile, Argentina, Japonia și Brazilia, și a descoperit că, în fiecare dintre aceste țări, oamenii cărora le arătase fotografii cu diferite expresii le identificaseră în același mod.

Cu toate acestea, era vorba despre țări dezvoltate, unde era posibil ca mass-media să fi ajutat la standardizarea reacțiilor faciale. Ekman s-a hotărât, așadar, să călătorească în Papua Noua Guinee. A ales să studieze tribul Fore, o populație extrem de izolată, care nu fusese expusă vreodată la filme, cărți, reviste sau prea mulți vizitatori. Tribul Fore, s-a gândit el, nu ar fi avut cum să aibă idei preconcepute despre cum s-ar fi putut exprima fizic o altă cultură.

Când Ekman le-a arătat membrilor tribului fotografii cu oameni cu diverse expresii faciale, tribul Fore a interpretat expresiile cu pricina la fel cum ar fi făcut-o cineva din Occident. Atunci când li s-a cerut să le arate cercetătorilor cum ar putea reacționa o persoană când primește niște vești bune sau când găsește un cadavru de animal în putrefacție, expresiile celor din tribul Fore, folosite pentru a exprima bucurie, dezgust sau orice altă emoție, activau aceeași combinație de mișcări musculare ca și cele folosite de oameni din alte culturi, din toată lumea.[8] Aceste dovezi păreau să confirme faptul că expresiile faciale umane sunt înnăscute, nu determinate cultural.

Așa cum au punctat Ekman și alții, cultura se manifestă într-adevăr pe fețele noastre. În timp ce sentimentele ca atare sunt înnăscute, iar modul în care le exprimăm facial este instinctiv, efortul pe care îl face o persoană pentru *a-și controla* chipul este influențat foarte mult de mediul din care provine și de felul în care a fost crescut. Când crești într-o cultură care crede în mascarea emoției puternice, te vei strădui mai tare să nu o arăți. Dacă ești

crescut într-un loc în care oamenii se așteaptă să te descarci într-un mod energic, vei zâmbi, vei face grimase sau vei plânge mai prompt.

Cu toate acestea, nimeni nu își poate controla pe deplin chipul. În cadrul unui experiment, Ekman le-a arătat unor studenți americani și japonezi filme realizate pe computer cu operații chirurgicale și accidente; studenții au vizionat filmele fie pe cont propriu, fie în grupuri. Ekman a descoperit că studenții americani au demonstrat aceeași reacție de șoc și groază, indiferent dacă erau singuri sau cu alți studenți. Studenții japonezi, pe de altă parte, și-au păstrat chipurile mai impasibile când se aflau în grup decât atunci când erau singuri.[9] Învățați să evite emoțiile puternice, erau mult mai preocupați să nu își arate sentimentele decât studenții americani.

Încă de la început, Ekman a izolat patruzeci și trei de mușchi faciali diferiți și mișcările acestora. A calculat că diverse combinații de mușchi au ca rezultat peste zece mii de expresii faciale posibile, dintre care trei mii sunt indicatori utili în ceea ce privește sentimentele noastre. Acele trei mii de expresii pot fi împărțite în șapte categorii de emoții umane fundamentale, fiecare dintre ele manifestându-se la fel în toate culturile.

PRIVEȘTE-LE CHIAR TU

Pentru o perspectivă detaliată, animată digital, asupra modului în care funcționează fiecare mușchi al feței, accesează http://www.artnatomia.net/uk/artnatomyProgram.html.

Cele șapte emoții umane fundamentale și cum arată acestea

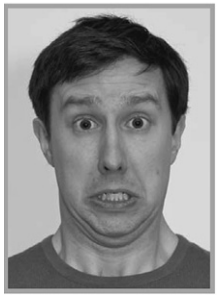
Înainte să trecem mai departe la examinarea chipurilor *înșelătoare*, trebuie să revedem cum arată sentimentele exprimate cu sinceritate. S-ar putea să te gândești: „Știu cum arată fericirea. E un zâmbet. Și tristețea înseamnă o gură întoarsă în jos.“ Ești sigur? „Există numeroase emoții pozitive semnalizate de zâmbet – desfătare, plăcere fizică sau senzorială, satisfacție și amuzament, ca să numim doar câteva dintre ele. Oamenii zâmbesc și când sunt nefericiți“, scrie Ekman în cartea sa, *Telling Lies (Când spui minciuni)*.[10] Să aruncăm o privire mai îndeaproape la cum arată o emoție fericită și celelalte șase emoții fundamentale.

Frică

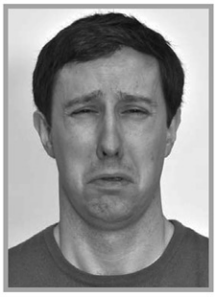
Când simțim frică, sprâncenele ni se ridică brusc, ridicându-ne pleoapele superioare și expunând astfel mai mult din ochi. Maxilarul ne cade în jos, buzele ni se întind orizontal și ne tragem bărbia în spate. (Numeroase animale își exprimă frica în același mod, cu excepția celor care nu au bărbii pe care să și le tragă în spate, cum ar fi iepurii, care își trag, în schimb, urechile înapoi.)

Tristețe

Când suntem triști, colțurile buzelor se coboară, ne ridicăm obrajii ca și când am miji ochii, iar pleoapele superioare ne atârnă în jos. Unii psihologi cred că o față tristă este versiunea „de intensitate mai scăzută" a unei fețe care plânge; alții cred că există suficiente diferențe subtile pentru ca nici una din ele să nu fie considerată gradație a celeilalte.[11] În orice caz, lacrimile în sine nu indică neapărat tristețe.



Frică: sprâncenele ridicate, ochii larg deschiși, maxilarul deschis și buzele întinse



Tristețe: colțurile buzelor căzute, ochii mijiți, pleoapele superioare căzute

Dezgust

Ne arătăm dezgustul încrețindu-ne nasul și ridicându-ne obrajii și buza superioară. Probabil că această expresie a apărut la strămoșii noștri, ca reacție la un aliment stricat sau putrezit și la mirosuri care produceau greață. De-a lungul timpului, a început să apară ca reacție la un comportament perceput ca dezgustător.

Fericire

Chiar dacă este destul de ușor să spunem „*cheese*“ pentru fotografii, ne exprimăm fericirea printr-un „zâmbet Duchenne“ autentic. Acesta este evocat atunci când mișcări involuntare generează simultan riduri în jurul ochilor, pleoape îngustate și curbarea în sus a colțurilor gurii.

Dezgust: nasul încrețit, obrajii ridicați, buza de sus ridicată

Fericire: zâmbetul „Duchenne“, cu riduri la ochi și pleoape îngustate

Dispreț

Spre deosebire de celelalte șase expresii fundamentale, disprețul se manifestă asimetric: un colț al buzei este retras spre interior și în spate. Uneori, bărbia este ridicată, ca și când subiectul ar vrea să se ridice deasupra tovarășului său. S-a discutat mult în cercurile științifice dacă o expresie disprețuitoare nu ar fi, de fapt, una de dezgust, dar asimetria pare să le deosebească.

Surpriză

Când suntem surprinși, sprâncenele ni se ridică, pleoapele ni se ridică și gura ni se deschide. Și la frică deschidem gura, dar mai mult și e trasă în spate. În general, surpriza este afișată foarte scurt și este rapid înlocuită de emoții ulterioare, precum fericirea:

Nu pot să cred că ai planificat o petrecere surpriză pentru mine!!!!!

sau mânia:

Nu… pot… să cred *că ai planificat o petrecere surpriză pentru mine…*

Mânie

Mânia se manifestă prin sprâncene trase în jos, pleoape superioare ridicate, pleoape inferioare în sus și buze strânse, subțiate, trase spre interior. O față mânioasă produce deseori un rid vertical între ochi. Chirurgii plastici au putut folosi acest fapt în avantajul lor; se spune că injecțiile cu Botox, care șterg ridurile de expresie dintre ochi, îi fac pe oameni să pară „mai puțin furioși“[12].

Dispreț: asimetric; un colț al buzei tras în spate și spre interior

Surpriză: sprâncenele ridicate, ochii larg deschiși, gura întredeschisă

Mânie: sprâncenele coborâte, buzele subțiate și strânse tare spre interior

Nu este nevoie de multă instrucție formală pentru a recunoaște aceste expresii fundamentale drept ceea ce sunt cu adevărat. Dacă vedem pe cineva care sare cu ochii larg deschiși, cu colțurile gurii în sus, zâmbind larg, lăsând să i se vadă toți dinții, cel mai probabil că nu vom confunda expresia lui de

exaltare cu una de groază sau nici măcar de amenințare (decât dacă am dat peste el în mijlocul unei păduri întunecoase și periculoase). Întrucât sunt atât de ușor de recunoscut și deoarece numeroase obiceiuri sociale ne cer să ne ascundem emoțiile, deseori încercăm să înlocuim o expresie cu alta. Motiv pentru care, chiar dacă mocnești de nervi după ce aștepți o jumătate de oră la oficiul poștal, ai putea să zâmbești forțat când ajungi la tejghea. De aceea ai putea să râzi la o remarcă neintenționat tăioasă a unui prieten, ca să nu-i arăți că ți-a rănit sentimentele.

O mască imperfectă

Totuși, mulți oameni nu își dau seama cât de des ies la iveală sentimentele lor reale. La urma urmei, nu ne putem vedea propriile chipuri! Chiar dacă s-ar putea ca unii să fie mai abili decât alții în a-și manipula mușchii faciali, nimeni nu își poate controla pe deplin chipul. Sistemele neurologice care ne guvernează expresiile faciale sunt conectate direct la zonele creierului care procesează emoția, cum ar fi amigdala și cortexul prefrontal. Această conexiune creează ceea ce Malcolm Gladwell numește „un sistem expresiv involuntar".[13] Se produc o cauză și un efect: Când simțim o emoție, creierul nostru transmite un mesaj feței noastre, ca să putem afișa emoția cu pricina. Procesul se derulează atât de rapid, încât deseori fețele noastre exprimă ceea ce simțim chiar *înainte* să conștientizăm sentimentul respectiv. Prin urmare, nu putem face prea multe ca să împiedicăm emoția cu pricina să se manifeste în mod inconștient.

Expresiile inconștiente sunt aproape imposibil de surprins de către un observator, și cu siguranță imposibil de arătat cuiva înainte să dispară. Chiar și observatorul cel mai intuitiv și cu privirea ageră, aflat în rolul de destinatar al minciunii, poate rata semnele de înșelăciune minuscule și camuflate de pe fața unui mincinos. Dar camera de filmare vede totul. Mulțumită peliculei și filmelor, psihologii și alți cercetători au primit oportunități nelimitate de a urmări schimbările faciale pe măsură ce au loc. Pot relua interviuri și filmări cu camera ascunsă ale subiecților ori de câte ori au nevoie. Acest lucru le oferă, și ne oferă, un tezaur de informații despre miriadele de expresii pe care le poate dezvălui chipul uman. În absența peliculei, s-ar putea ca Ekman să nu fi făcut a doua lui mare descoperire, cea care l-a propulsat spre un studiu aprofundat al detectării minciunilor.

I-au spus Mary

După ce s-a întors din regiunea muntoasă din Noua Guinee, Ekman și-a prezentat descoperirile despre geneza biologică și universalitatea expresiilor faciale cercetătorilor și cadrelor medicale din toată țara. Ekman a ținut prezentări și pentru terapeuții care lucrau în aziluri de nebuni, care l-au întrebat un lucru pe care nu îl luase în considerare inițial: Ar fi putut comportamentele nonverbale pe care le analiza Ekman să dezvăluie dacă o persoană minte? Terapeuții erau îngrijorați că pacienții bolnavi mintal i-ar putea convinge cu succes pe doctorii lor că au progresat suficient încât să fie externați din spital, numai pentru ca, imediat ce prindeau ocazia, să își facă rău singuri.

Ekman a fost intrigat de idee. A filmat ore întregi de interviuri cu pacienți internați în spitale de psihiatrie, căutând anumite expresii sau gesturi care ar fi putut indica tipul și gravitatea tulburărilor mintale. Din nou, o analiză cadru cu cadru a fost revelatoare. Ekman a observat că anumiți pacienți afișau ocazional emoții trecătoare ce păreau a fi în totală contradicție cu ceea ce spuneau. Un subiect își putea asigura intervievatorul că se simțea bine, dar, simultan cu cuvintele pe care le rostea, chipul îi era străbătut de o expresie diferită. Singura pacientă care i-a oferit dovada că ascundea ceva se numea Mary. În timpul interviului, își asigurase doctorul că se simțea bine și a cerut un bilet de voie pentru weekend. Ulterior, însă, înainte să primească biletul de voie, a recunoscut că plănuia să se sinucidă. Știind aceasta, Ekman și colegii lui au studiat ore întregi interviul ei. „Într-o pauză scurtă, înainte să îi răspundă doctorului ei despre planurile de viitor, am văzut, cu încetinitorul, o expresie facială trecătoare de disperare, atât de rapidă, încât am ratat-o în primele câteva ocazii în care am examinat înregistrarea. După ce ne-a venit ideea că sentimente ascunse ar putea fi evidențiate în astfel de microexpresii foarte scurte, am căutat și am descoperit multe altele, de obicei, ascunse într-o clipită de un zâmbet.“[14]

Cam în același timp în care Ekman își desfășura studiul, o echipă de psihologi elvețieni intervieva pacienți dintr-o secție de psihiatrie din Geneva. Jumătate din acești pacienți încercaseră să se sinucidă. Când pacienții cu tendințe sinucigașe au fost întrebați dacă își doreau în continuare să își curme viața, majoritatea au dezvăluit expresii scurte de dezgust sau de dispreț – posibil față de intervievatorii lor sau față de ei înșiși

și față de viețile lor, pe care le percepeau drept lipsite de valoare. Nici unul dintre pacienții fără tendințe sinucigașe nu au afișat astfel de expresii.[15]

PONT PENTRU DEPISTAREA MINCIUNILOR

Urmărește asimetria din gesturile și expresiile unei persoane. Zâmbete, încruntări și ridicări din umeri unilaterale maschează ceea ce simte, de fapt, o persoană. Gesturile naturale și sincere sunt, de obicei, uniforme și bilaterale.

Cu siguranță că această descoperire a avut o valoare terapeutică. La fel de evident a fost faptul că studiul microexpresiilor avea un potențial enorm în alte domenii. Împreună cu colegii săi, Wallace Friesen și Joseph Hager, Ekman a elaborat Sistemul de codare a acțiunilor faciale (FACS). Prima versiune a acestuia a fost publicată în 1978, iar manualul a fost actualizat în mod regulat de atunci. Experții în FACS devin deosebit de sensibilizați la detectarea intensității emoționale și la deosebirea celor mai subtile diferențe dintre, de exemplu, o împingere a maxilarului, o încleștare a maxilarului și o tragere spre lateral a maxilarului. Iau notițe atunci când oamenii își sug obrajii, se șterg la buze, când li se dilată nările sau li se încordează gâtul. Este o analiză extrem de detaliată și de dificilă, folosită în primul rând de către cercetători, dar și de animatorii de grafică computerizată și de către unii psihoterapeuți și specialiști în interogatorii ai FBI. Această analiză furnizează elementele de bază pentru studiul feței și al expresiilor ei înșelătoare, așa cum stăpânirea anatomiei este necesară pentru a studia medicina. Cu toate acestea, nu trebuie să înveți fiecare pagină din manualul FACS pentru a putea interpreta expresiile emoționale fundamentale ale chipului și modurile elaborate în care încercăm să le ascundem.

MINCIUNI UNIVERSALE

Se minte în fiecare țară și în fiecare cultură, dar motivele pentru care se minte variază mult. La fel și modurile în care oamenii își justifică minciunile, eforturile de a-și controla expresiile faciale care ar putea dezvălui o minciună și estimarea în ceea ce privește abilitățile proprii de depistare a minciunii. Cercetările asupra minții intercultural au dezvăluit următoarele fapte interesante:

- Când au fost întrebați dacă era de preferat să minți pentru a proteja un grup – chiar dacă ar fi presupus ca un individ să fie rănit – decât să minți pentru a proteja un individ, dar rănind astfel grupul, copiii chinezi au considerat minciunile care protejau grupul ca fiind mai puțin dăunătoare decât cele care protejau o singură persoană, în timp ce copiii canadieni le-au

clasat invers. S-ar putea ca acest lucru să se datoreze faptului că în cultura canadiană drepturile individuale sunt mai valoroase.[16]

- În unele culturi, oamenii se concentrează pe ochii tovarășilor lor ca să citească emoția; în altele, urmăresc gura. Faptul de a te concentra pe ochii interlocutorului este, de obicei, mai întâlnit în țările în care controlarea emoției este o prioritate, cum ar fi Japonia. Întrucât este mai uşor să îți controlezi muşchii gurii decât pe cei ai ochilor, s-ar putea ca japonezii să se priceapă mai bine la a detecta emoția falsă decât nord-americanii, care au tendința să își concentreze atenția pe gură. Chiar şi emoticoanele japoneze acordă mai multă importanță ochilor – emoticonul japonez pentru fericire este (^_^) în timp ce, în America de Nord, aceeaşi emoție este exprimată prin :-).[17]
- Un studiu a descoperit că observatorilor le era mai dificil să detecteze minciuni când subiecții multilingvi vorbeau în limba maternă decât atunci când vorbeau în a doua lor limbă. Mincinoșii multilingvi au afirmat ulterior că le fusese mai greu să își controleze comportamentul nonverbal când își folosiseră a doua limbă decât atunci când o folosiseră pe prima.[18]
- Un sondaj realizat pe subiecți din şaptezeci şi cinci de națiuni, condus de un profesor de la Universitatea Creştină din Texas, a relevat că locuitorii celor mai sărace țări au tendința de a-şi evalua abilitățile de depistare a minciunilor ca fiind mai ridicate decât o fac cei din țările mai prospere. Studiul a mai descoperit şi că, printre religiile mari din lume, protestanții erau cei mai dispuși să creadă că pot minți fără a fi prinși, depăşindu-i pe catolici sau pe musulmani.[19]
- Cine sunt cei mai buni mincinoşi şi cei mai buni detectori de minciuni? Conform studiului realizat pe şaptezeci şi cinci de națiuni, turcii şi armenii se consideră cei mai buni detectori de minciuni, afirmând că pot detecta 70% dintre minciuni, în timp ce norvegienii şi suedezii se consideră cei mai slabi la detectarea minciunilor. Oamenii din Moldova şi Botswana se află în topul listei de mincinoşi încrezători, crezând că minciunile pe care le spun sunt detectate în mai puțin de 25% din cazuri, în timp ce chilienii şi argentinienii cred că sunt prinşi cam în 60% din cazuri. (Americanii se află la mijloc, afirmând că pot detecta aproximativ jumătate dintre minciuni şi că scapă cu minciuna în aproximativ jumătate din cazuri.)[20]
- Într-un alt studiu al UCT, care a avut drept subiect depistarea minciunilor în diverse culturi, subiecți americani şi iordanieni au fost înregistrați vorbind cu sinceritate sau mințind. Un al doilea grup de americani şi iordanieni a urmărit înregistrările video pentru a evalua scurgerile de indicii nonverbale privind înşelăciunea. Subiecții din al doilea grup au fost la fel de iscusiți în a depista minciunile în cadrul propriei naționalități, dar nici una dintre naționalități nu a putut detecta înşelăciunea în afara culturii ei.[21] Interesant este că un studiu similar, care a folosit subiecți iordanieni şi malaysieni, a stabilit că aceştia *erau* capabili să detecteze minciuna în afara propriei naționalități.[22]

Nouă indicii ale înşelăciunii

Până acum, cercetările întreprinse de Paul Ekman au izolat nouă indicatori faciali drept indicii fiabile ale înşelăciunii – pe care oricine le poate observa

dacă știe cum să le caute.

1. Microexpresii

Odată ce a știut ce să caute pe peliculă, Ekman a putut observa expresiile involuntare care pot străbate chipul chiar și în a douăzeci și cincea parte a unei secunde. Aceste microexpresii, așa cum le-a numit Ekman, „divulgă" adevăratele emoții subiacente pe care un subiect dorește să le înăbușe.

Î: Îmi poți acorda câteva ore duminică? Trebuie să trimit actele luni dimineața.

R: *Cuvinte:* Categoric! Oricum nu prea făceam mare lucru în acest weekend.

Microexpresie: Chipul tău este străbătut preț de o clipă de furie, în timp ce gândești: „Nemernicule!"

Microexpresiile sunt extrem de subtile, dar pentru cineva instruit să depisteze minciuni – chiar și cineva cu doar o oră de practică – sunt precum luminile de avertizare de pe calea ferată. Chiar dacă nu știe acest lucru, subiectul transmite un semnal clar: „Pregătește-te – urmează o minciună".

Deseori subiectul nu numai că nu este conștient de faptul că expresia fugitivă l-a dat de gol, dar nu este conștient nici de emoția subiacentă în sine.

2. Expresii înăbușite

Al doilea indicator facial al înșelăciunii se produce tot atunci când un mincinos încearcă să își ascundă emoțiile, dar, spre deosebire de o microexpresie, care dezvăluie inconștient o singură emoție, o expresie înăbușită implică semnalizarea mai multor emoții și este executată intenționat.

Să spunem că ești într-un grup de lectură împreună cu o membră care ar fi trebuit să renunțe cu ani în urmă. Vine la toate întâlnirile, dar nu este atentă la nimic din ceea ce se spune. La fiecare două minute, fie își scapă notițele, fie te întreabă: „La ce pagină am ajuns?"

Știi că ar trebui să ai răbdare. S-ar putea ca femeia să fie enervantă, dar tot îi place mult să citească. În același timp, abia te abții să nu țipi la ea. Și, în timp ce îi spui pagina corectă pentru a noua mia oară, zâmbetul pe care te *f-f-f-forțezi* să îl afișezi aduce mai degrabă a grimasă.

Atunci când cineva care încearcă să ascundă adevărul simte că o expresie „periculoasă" – una care i-ar putea da la iveală emoțiile reale – amenință să devină vizibilă, se va strădui activ să o acopere cu o altă expresie. Cel mai

adesea, expresia de acoperire este un zâmbet. Profesioniștii în depistarea minciunilor acordă multă atenție zâmbetelor. Un zâmbet este cea mai ușoară expresie facială voluntară pe care o poate aborda un om și deseori este folosită pentru a camufla sentimente negative.[23] Zâmbetele sunt foarte rezonante și puternice – chiar și un zâmbet foarte scurt poate fi văzut de la o distanță de aproximativ nouăzeci de metri.[24]

Oamenii încep să folosească zâmbete false de timpuriu. Studiile au demonstrat că bebeluși de zece luni vor zâmbi nesincer atunci când sunt abordați de străini, dar vor zâmbi natural imediat ce sosește mama lor.[25] Cel mai probabil evoluția ne-a învățat că este în interesul nostru să îi facem pe oameni să creadă că suntem fericiți să îi vedem chiar și atunci când suntem ambivalenți. Poate că ai vrea să te gândești la asta următoarea dată când te hotărăști să pici pe neașteptate în biroul unui coleg.

3. Tipare musculare fiabile

Atunci când încerci să hotărăști dacă o expresie este reală sau falsă, ar trebui să fii atent la al treilea indicator facial al înșelăciunii: tiparele musculare fiabile. Numeroși mușchi faciali sunt ușor de controlat – sprâncenele, de exemplu, sau mușchiul care guvernează colțurile buzelor și obrajii inferiori pentru a produce un zâmbet fals. Mușchii fiabili nu sunt așa ușor de controlat. *Orbicularis oculi* – mușchiul orbital al pleoapelor, care le îngustează și produce riduri la colțurile exterioare ale ochiului – este extrem de dificil de mișcat intenționat într-o „poziție de zâmbet“ precisă. Ca regulă generală, doar fericirea autentică poate produce un zâmbet autentic.[26]

Expresia clasică a unui zâmbet fals: cu toții am trăit sentimentul de a fi adolescenții pe care nu îi invită nimeni la dans în timpul unui bal. Bineînțeles, experiența aceea oribilă a rămas cu ani de zile în urma noastră, dar nu îți amintești cum ai încercat să pari în continuare vesel? Pentru că știai că, dacă ți-ai fi permis să pari pe cât de singur te simțeai, ceilalți copii ți-ar fi acordat și *mai puțină* atenție? Ce bine că trecem prin adolescență o singură dată!

Întreaga față a unui subiect ar trebui să fie angrenată atunci când zâmbește. Dacă evaluezi sinceritatea unui zâmbet, observă combinația dintre buzele trase spre interior, colțurile buzelor ridicate și mușchii obrajilor tensionați. Dacă nu vezi și riduri în jurul ochilor, sunt șanse mari ca zâmbetul să fie fals.

La fel, dacă te îndoiești de amploarea tristeții altei persoane, ține minte că doar 10% dintre oameni își pot trage intenționat în jos colțurile buzelor fără să își lase mușchii bărbiei să se miște. Cu toate acestea, tiparul muscular fiabil al buzelor trase în jos și al bărbiei nemișcate este aproape întotdeauna făcut inconștient atunci când cineva simte mâhnire sau tristețe.[27]

Adevărata tristețe este dezvăluită prin mușchii fiabili din bărbie, dar numeroase emoții autentice se dezvăluie în jumătatea superioară a feței – frunte, sprâncene și ochi – atunci când sunt destăinuite. Majoritatea oamenilor se concentrează pe jumătatea inferioară a feței când îi observă pe ceilalți, poate pentru că acest lucru ajută la înțelegerea vorbirii.[28] În detectarea înșelăciunii este crucială o studiere atentă a întregii fețe.

4. Frecvență a clipitului

Indicatorii numărul patru, cinci și șase ne aduc cu toții în atenție ochii. Și, în pofida credinței populare despre ochii mincinoși, nici unul dintre ei nu are legătură cu cât de bine stabilește un subiect contactul vizual.

Este un mit faptul că mincinoșii nu pot privi direct în ochi persoana pe care încearcă să o înșele. De fapt, nivelul normal de contact vizual într-o conversație este de doar 30–60%. Unii oameni, pur și simplu, nu se simt confortabil să se holbeze la interlocutorii lor; unii fac parte din culturi în care contactul vizual direct este considerat nepoliticos; unora li se pare mai ușor să se concentreze când se uită fix pe distanțe medii.[29]

Psihologul Ralph Exline este celebru pentru un experiment despre cum spui adevărul în care studenții au fost împărțiți pe perechi și li s-a spus că urma să fie testați să se vadă cât de bine luau decizii. De fapt, unul dintre studenți era un „intrus“ care lucra cu cel care desfășura experimentul. Pe la jumătatea experimentului, examinatorul părăsea încăperea; atunci, studentul complice își încuraja partenerul să trișeze.

Nu toți studenții au trișat, dar mulți dintre ei au făcut-o. Când examinatorul se întorcea și relua testul, se prefăcea că devine tot mai îngrijorat de cât de bine se descurcau cei doi studenți la test. În cele din urmă, le spunea că rata lor de succes era prea bună ca să fie adevărată și îi acuza pe față că au trișat.

S-a descoperit că studenții care se evaluaseră anterior ca fiind „puțin machiavelici“ – direcți, sinceri și grijulii față de alții – își întorceau privirea de la examinator când mințeau. Dar studenții care se evaluaseră drept

„foarte machiavelici“ – șireți, oportuniști și necinstiți – nu aveau nici o problemă în a stabili contactul vizual cu experimentatorul. De fapt, au *sporit* contactul vizual pe măsură ce confruntarea a continuat.[30]

Cu alte cuvinte, mincinoșii buni sunt deseori capabili să se uite fix în ochii interlocutorilor lor. Frecvența clipitului este un indicator mult mai util decât contactul vizual în ceea ce privește sinceritatea. Bineînțeles, clipitul poate fi voluntar sau involuntar, dar oamenii vor clipi deseori mai mult atunci când spun o minciună decât atunci când spun adevărul.

5. Dilatare a pupilelor

Și dilatarea pupilelor este un indicator fiabil al emoției. O pupilă neobișnuit de mare (dilatată) indică faptul că subiectul este surescitat. Întrucât efectiv nimeni nu își poate controla mărimea pupilelor, o persoană cu pupile neobișnuit de dilatate ar putea simți frică sau alte emoții pe care nu le poate ascunde.

6. Lacrimi

Lacrimile sunt indicatori evidenți ai unor emoții precum suferință, tristețe și – în unele cazuri – ilaritate sau fericire. Din nefericire, nici lacrimile, nici ceilalți doi indicatori care implică ochii nu dezvăluie emoția specifică pe care o simte persoana, ci doar arată că aceasta are sentimente puternice în legătură cu un anumit lucru.

Sau nu! Pentru unii oameni, lacrimile nu sunt greu de falsificat. În secolul I, Publilius Syrus scria: „Femeile au învățat să verse lacrimi ca să poată minți mai bine“. Un secol mai târziu, concetățeanul lui roman, Cato, spunea: „Când o femeie plânge, își construiește un laț din lacrimile ei“.[31] Aproape că nu merită să subliniem faptul că și bărbații sunt conștienți de cât de puternice sunt lacrimile ca sprijin în minciună. Cu alte cuvinte, luați aminte la lacrimi, dar nu vă lăsați influențați de ele.

7. Expresii asimetrice

Emoția autentică, cu excepția disprețului, se prezintă, de obicei, destul de simetric. Dar atunci când oamenii afișează intenționat o anumită expresie, deseori este strâmbă. Când încercăm să exprimăm o emoție pe care nu o simțim, de fapt, avem tendința să anulăm mișcările naturale ale mușchilor noștri faciali. Prin urmare, apare o expresie asimetrică – un zâmbet strâmb sau o nară ușor umflată. Acestea pot fi semne ale înșelăciunii.[32] Spre

deosebire de microexpresii, expresiile asimetrice sunt relativ ușor de observat de către un novice.

URMĂREȘTE UN INDICATOR-CHEIE

Numeroase expresii faciale sunt destul de ușor de recunoscut și de interpretat, dar există una pe care vei dori să o urmărești în mod deosebit, întrucât este cu precădere încărcată de semnificație. Este vorba despre expresia disprețului.

Așa cum am discutat, disprețul este singura expresie asimetrică; toate celelalte șase apar „bilateral" sau în mod egal pe ambele jumătăți ale feței. O expresie disprețuitoare ar putea însemna că un interlocutor se simte superior din punct de vedere moral față de tine sau consideră că te înjosești în vreun fel.

Renumitul psiholog John M. Gottman și-a demonstrat în mod repetat abilitatea de a prezice, cu o acuratețe de 90%, care proaspăt însurăței vor rămâne căsătoriți și care vor divorța. Una dintre teoriile lui Gottman este că acei parteneri care afișează mânie unul față de altul nu riscă neapărat să se despartă, dar cei care exprimă dispreț se află categoric în zona de pericol.[33] Simpla acțiune de a-ți da ochii peste cap față de partener este un indicator consternant de exact al existenței problemelor maritale.[34] Când simțim dispreț față de cineva, am hotărât că îi suntem superiori din punct de vedere moral. La un anumit nivel, am respins persoana respectivă. Disprețul poate fi letal pentru relațiile personale și este letal și în relațiile de afaceri.

Dacă se iscă un conflict la serviciu și observi dispreț pe fața adversarului tău – o încrețire a nasului, datul ochilor peste cap sau o nară umflată în combinație cu o buză superioară încrețită – te afli pe teren periculos. Și dacă tu îți exprimi disprețul față de cei din jurul tău, aceștia o vor simți. Disprețul otrăvește relațiile.

8. Coordonare în timp

Al optulea și al nouălea indicator sunt ambii temporali. *Coordonarea în timp* a expresiei faciale în relație cu alte expresii corporale sau vocale poate fi grăitoare. Adevărații indicatori emoționali sunt exprimați, de obicei, simultan; indicatorii falși au loc într-o succesiune rapidă.[35] De exemplu, un subiect care se preface a fi indignat și-ar putea încrucișa mai întâi brațele și apoi s-ar încrunta. Dacă ar fi fost cu adevărat furios, mișcarea brațelor și încruntatul ar fi avut loc simultan.

9. Durată

La fel, și *durata* unei expresii este relevantă. Expresiile autentice ale unei emoții durează rareori mai mult de cinci secunde și aproape niciodată mai mult de zece. Un zâmbet fix ascunde cel mai probabil mânie, anxietate sau

altă emoție negativă; o încruntătură de durată ar putea indica faptul că subiectul încearcă să își dea seama ce să spună.

Al zecelea indicator: intuiția

Mai există un indicator și nu provine din indiciile de pe chipul unui subiect. Pe cât de fiabili ar fi cei nouă indicatori, bunul-simț ne spune că un zâmbet strâmb nu face automat mincinoasă o persoană. La fel stau lucrurile cu o serie de clipiri rapide. Poate că interlocutorul tău are, pur și simplu, probleme cu o lentilă de contact. Cei care depistează minciuni trebuie să ia în calcul mai mulți factori pe lângă indiciile fizice.

De exemplu, care este comportamentul de referință al unui individ? Cum se comportă când este sincer? În Capitolul 6 vom discuta despre cum să evaluăm rapid și precis comportamentul de referință al unei persoane. Dar chiar și fără să știi cum să identifici comportamentul de referință al unui individ, te poți baza în continuare pe intuiția ta.

Numeroși experți sugerează faptul că ceea ce noi numim intuiție este, de fapt, o reacție inconștientă la stimuli și la mesaje externe. S-ar putea ca ochii sau urechile noastre să nu recunoască imediat când suntem mințiți, dar creierele noastre cu siguranță își dau seama. De exemplu, un studiu realizat de Northwestern University a demonstrat că și atunci când oamenii nu și-au dat seama că văzuseră o microexpresie, activitatea lor cerebrală a fost afectată de apariția trecătoare a acesteia pe chipul cuiva. Acest lucru le-a modificat percepția despre și comportamentul față de persoana cu care interacționau.[36] Altfel spus, doar pentru că nu recunoaștem o microexpresie nu înseamnă că nu simțim emoția care a provocat-o și nu reacționăm în mod inconștient la aceasta.

Ai încredere în tine! Detectarea minciunilor și intuiția au o relație reciprocă. Majoritatea deciziilor noastre, atât cele mari, cât și cele mici, primesc informații de la intuiție. Acest lucru este la fel de adevărat la locul de muncă precum este în restul vieții noastre de zi cu zi. Acțiunile noastre ca oameni de afaceri – angajarea și concedierea oamenilor, evitarea și abordarea conflictelor, programarea și anularea întâlnirilor, ștergerea sau trimiterea mai departe a e-mailurilor – se bazează deopotrivă pe intuiție și pe gândirea conștientă. Același lucru este valabil în cazul detectării înșelăciunii: cu cât devenim mai buni la detectarea înșelăciunii, cu atât

intuiția noastră se îmbunătățește; cu cât intuiția noastră este mai puternică, cu atât evoluează mai mult abilitățile noastre de detectare a minciunilor.

Dacă instinctul îți spune că o persoană nu este complet sinceră *și* observi că aceasta clipește mult *și* îți zâmbește asimetric, fii atent: ai un motiv întemeiat să investighezi chestiunea cu pricina.

Principala regulă din depistarea minciunilor este să urmărești chipul – dar nu doar chipul. Trupurile noastre spun foarte multe, chiar și atunci când nu spunem nici un cuvânt. În capitolul următor vom învăța mai multe despre detectarea înșelăciunii prin intermediul limbajului corporal.

CAPITOLUL 4

CITIREA TRUPULUI

Surzenia m-a făcut deosebit de conștientă atât de duplicitatea de care este capabil limbajul, cât și de numeroasele expresii pe care trupul nu le poate ascunde.

– Terry Galloway, poetă/actriță

Ți-l amintești pe Steve Marks, investitorul de capital de risc din Capitolul 1? Este cel care a vizitat compania de animație computerizată din San Francisco, sperând să investească în aceasta. Impresionat de turul oferit și de conversația cu directorul executiv al companiei, Marks nu a bănuit că ar fi fost ceva în neregulă până când, pe drum spre ieșire, nu s-a oprit să vorbească cu o tânără care tasta de zor în biroul ei. Lucrurile pe care le-a văzut și auzit l-au făcut să se întoarcă în biroul directorului executiv și să îl confrunte pe acesta.

Directorul executiv a cedat și a mărturisit: femeia și cei mai mulți dintre ceilalți oameni din birouri erau actori, angajați ca să ascundă faptul că directorul executiv își concediase majoritatea angajaților reali deoarece, de fapt, compania se afla în prag de faliment.

Ce anume l-a avertizat? Cum a știut Marks că angajata nu era ceea ce părea?

Indiciul nu a constat în ceea ce a spus aceasta. Ce-i drept, lui Marks i s-a părut că răspunsul ei inițial fusese puțin sec și ciudat de lipsit de entuziasm pentru o persoană care, cu câteva minute mai devreme, păruse cu desăvârșire absorbită de munca ei pe calculator. Cu toate acestea, îi oferise un răspuns rezonabil și posibil să fi fost de așteptat ca o persoană luată prin surprindere de un străin care zăbovește pe lângă biroul ei să răspundă cu precauție.

Comportamentul femeii i-a dat, însă, de bănuit lui Marks. În cele câteva minute în care au vorbit, Marks a observat trei semne care i-au spus că era posibil ca femeia să încerce să îl înșele.

În primul rând, i-a observat mâinile. Când femeia și-a ridicat privirea de la birou, și-a luat mâinile de pe tastatură și le-a așezat pe birou. Marks s-ar fi așteptat ca, fiind concentrată pe treabă, să își țină mâinile pe tastatură în

timp ce vorbea cu el, ba chiar să pară ușor enervată sau distrasă când i-a întrerupt atenția de la ceea ce făcea.

PONT PENTRU DEPISTAREA MINCIUNILOR

Urmărește grupuri de comportamente care ar putea indica înșelăciunea. S-ar putea ca un gest unic sau o singură greșeală de exprimare să nu însemne nimic, dar, dacă observi mai mulți indicatori de inducere în eroare, grupați, ar trebui să intri în alertă.

Pe Marks l-a mai surprins și faptul că, în timp ce vorbea cu el, femeia s-a lăsat pe spate în scaun, și-a poziționat corpul spre intrarea în birou și a înlemnit în poziția cu pricina. Când li se pune o întrebare neutră, cei mai mulți oameni s-ar apleca ușor înainte, peste biroul lor sau, poate, s-ar sprijini pe cotiere. Limbajul trupului acestei femei îi dădea de înțeles că aceasta își dorea să fi fost oriunde altundeva, numai acolo nu.

Cel de-al treilea indiciu? În timp ce vorbea, femeia și-a mutat geanta de lângă intrarea în birou. De ce? Nu se pregătea să plece de la birou, iar Marks cu siguranță nu făcuse nici o mișcare înspre geanta ei. Știa că, atunci când sunt agitați, oamenii creează uneori „obiecte barieră“ din orice lucru pe care pun mâna – genți, rucsaci, chiar și scaune și mese. Le așază între ei înșiși și o amenințare percepută. De aceea, profesioniști în interogatorii care sunt convinși de vinovăția subiectului se vor asigura deseori că există doar spațiu gol între ei și persoana pe care o interoghează. Când un subiect care vrea să mintă se simte expus, îi este dificil să se concentreze pe născocirea pe care plănuise să o susțină. Uneori, cel care conduce interogatoriul iese din încăpere de câteva ori, doar ca să își tragă scaunul puțin mai aproape de suspect de fiecare dată când se întoarce. Acest lucru încalcă spațiul personal al subiectului. Acesta începe să se simtă tot mai transparent, deși nu își poate da seama de ce. Deseori, apropierea fizică tot mai crescută sporește și tensiunea pe care o resimte subiectul, atât de mult încât acesta hotărăște că acela care îl interoghează știe deja cu siguranță adevărul, și ar putea la fel de bine să mărturisească.[1]

Marks pierduse sume importante în timpul bulei de internet, când investise în companii care își reprezentaseră în mod fals aspecte ale afacerii lor. Ca să se înarmeze împotriva exagerărilor și a minciunilor fățișe care l-au costat atât de mulți bani, s-a instruit în detectarea înșelăciunii. De aceea a știut că 65% din comunicarea umană nonverbală este realizată prin limbajul

corporal.[2] Limbajul corporal al femeii – îndeosebi postura ei – i-a atras atenția și i-a dat de înțeles că ceva nu era în regulă. Când a abordat-o la biroul ei, cu siguranță că era interesat de ce avea să îi spună femeia, dar știa că limbajul ei corporal avea să îi spună mult mai multe despre ceea ce voia să afle.

NASUL ȘTIE

Dacă 80% din comunicare este nonverbală și 65% din comportamentul respectiv îl reprezintă limbajul corporal, în ce anume constau celelalte 15% din instrumentele noastre de comunicare nonverbală? Mirosul corporal, feromoni și alte semnale hormonale și chimice.[3]

Limbajul universal al omului

Conștientizarea puterii simbolice a limbajului corporal pentru a comunica nu este ceva nou și a fost exploatată secole la rând. Cetățenii greci avuți din secolul al IV-lea î.Hr. aveau obiceiul de a sta drepți și de a merge cu pași mari și relaxați. Acest lucru demonstra că, spre deosebire de sclavi și de cei din clasele de jos, nu aveau treburi pe care să le execute. Aceeași cohortă de bărbați din Roma antică se străduiau să facă gesturi cât mai mici și să pară cât mai calmi, ca să arate că își puteau păstra autocontrolul.[4]

În 1644, John Bulwer, un medic britanic, a publicat *Chirologia*, un studiu al înțelesurilor transmise de gesturile noastre. Mâna, spunea el, „vorbește toate limbile și, în calitate de caracter universal al rațiunii, este în general înțeleasă și cunoscută de toate națiunile, printre diferențele formale ale graiului lor. Și, întrucât este singurul limbaj firesc pentru om, ar putea la fel de bine să fie numită graiul și limbajul general al naturii umane, pe care, fără învățătură în acest sens, oamenii din toate regiunile lumii locuibile îl înțeleg cel mai ușor de la prima vedere.“[5]

Deloc surprinzător, și Shakespeare a atins acest subiect în *Troilus și Cressida*, când Ulise exclamă: „Limbaj e-n ochiul ei, pe obraz, pe buză, ba nu, și-al ei picior grăiește; al ei spirit destrăbălat privește prin fiecare încheietură și mișcare a corpului“.

PONT PENTRU DEPISTAREA MINCIUNILOR

Urmărește dacă o persoană încuviințează din cap în sens opus a ceea ce afirmă. Un client care spune: „Propunerea ta mi s-a părut grozavă“, în timp ce clatină din cap într-o parte și în cealaltă, s-ar putea ca, în secret, să aibă îndoieli.

Așa cum am văzut, cartea lui Charles Darwin, *Expresia emoțiilor la om și animale* prezenta o gamă amplă de expresii faciale. De asemenea, lucrarea trata în detaliu gesturile oamenilor și ale animalelor. „Intențiile și mișcările noastre sunt atât de puternic asociate unele cu altele", scria Darwin,

> încât, dacă ne dorim cu înflăcărare ca un obiect să se miște într-o direcție, este aproape imposibil să evităm să ne mișcăm și noi trupurile în direcția respectivă… Dacă un bărbat sau un copil foarte mânios îi spune cuiva cu voce tare să plece, în general, își mișcă brațul ca și când ar vrea să îl împingă pe acesta, chiar dacă persoana care l-a ofensat ar putea fi mai departe de el, și chiar dacă n-ar fi deloc nevoie să explice printr-un gest ce vrea să spună. Pe de altă parte, dacă dorim cu înflăcărare să se apropie cineva de noi, ne purtăm ca și când am vrea să îi tragem spre noi; la fel procedăm în nenumărate alte ocazii.[6]

Astăzi, probabil că este corect să spunem că majoritatea americanilor cunosc cele mai evidente indicii nonverbale ale limbajului corporal. Dacă o persoană dă neliniștită din picior, dacă stă cu umerii aplecați, dacă lovește cu pumnul încleștat în masă – toate acestea sunt semne atât de fățișe ale unei emoții, încât nu au nevoie de interpretare. Cu toate acestea, deseori nu suntem conștienți de lucrurile pe care le dezvăluie trupurile noastre, adesea inconștient, de nenumăratele indicii subtile care ne pot contrazice cuvintele. Pentru o persoană instruită în depistarea minciunilor, aceste gesturi „dezvăluite" în mod inconștient sunt ca o mină de aur de informații despre cineva.

De ce acțiunile sunt mai grăitoare decât cuvintele

Există două motive pentru care, în detectarea minciunii, comportamentul nonverbal este un aparat de măsură mai demn de încredere decât comportamentul verbal.

Primul motiv este acesta: *mincinoșii au tendința de a-și exersa cuvintele, dar nu și gesturile*. Majoritatea oamenilor cred că vor fi trași la răspundere mai mult pentru ceea ce spun, decât pentru limbajul lor corporal sau pentru expresiile faciale, așa că se gândesc mult la cum vor să spună o poveste. Poate că vor exersa chiar și reacția la care știu că se așteaptă ceilalți de la ei. Cineva care divulgă o poveste presei știe că, la momentul potrivit, ar trebui să își însoțească reacția – „*Journal* a publicat un articol despre fuziune? Cine a vorbit despre asta?" – cu expresia corespunzătoare de surpriză, șoc sau indignare. Dar, dacă acea conversație continuă, s-ar putea să se fâstâcească.

Ce ar trebui să facă cu mâinile? Ar trebui să se ridice în picioare sau să stea jos? Probabil că nu s-a gândit la asta și probabil că este atât de prins să se asigure că rostește cuvintele potrivite, încât nu acordă mai deloc atenție faptului că piciorul îi tremură, agitat, sau că își răsucește degetul mare de la picior pe podea.

Uneori, pentru a se asigura că nu îl trădează trupul, un individ care se află pe punctul de a minți va încerca să se miște cât mai puțin posibil. Acest fapt ne duce la cel de-al doilea motiv pentru care comportamentul nonverbal dezvăluie deseori înșelăciunea mai rapid decât cuvintele: *nemișcarea este nefirească.* Este imposibil să îți ții trupul liniștit și să nu arăți ciudat. Cu toate acestea, în general, mincinoșii folosesc mult mai puține gesturi decât o persoană obișnuită.[7] Majoritatea oamenilor se mișcă pentru a-și accentua vorbele – se apleacă în față când spun ceva important, se ridică pe vârfuri când se entuziasmează. Își folosesc mâinile pentru a vorbi, fluturând din brațe sau trasând linii prin văzduh. Dar, de multe ori mincinoșii concentrează atât de multă energie mintală pe cuvintele lor alese cu grijă, încât nu le prea mai rămâne destulă pentru trup.

Intervievatorii profesioniști spun că deseori își dau seama că un suspect minte atunci când îi înlemnește partea de sus a trupului. E ca și cum, stând nemișcat, ar crede că îl poate face pe cel din fața lui să nu îl vadă.[8] Chiar și la cinci ani, copiii demonstrează această tendință de a se mișca mai puțin atunci când spun o minciună.[9]

PONT PENTRU DEPISTAREA MINCIUNILOR

Ai încredere în instinctele tale. Dacă o conversație ți se pare ciudată, s-ar putea ca persoana cu care vorbești să fi încetat să mai folosească gesturi sau să își miște partea de sus a corpului – este un comportament nefiresc care sugerează minciună.

Asta a văzut Steve Marks când a abordat-o pe angajata falsă la biroul ei. Imediat ce tânăra și-a dat seama că era privită – și că trebuia să inventeze pe loc o poveste –, nu și-a mai mișcat mâinile și și-a înlemnit partea de sus a corpului. Când prada observă un șoim zburând pe deasupra, înlemnește. Instinctele actriței i-au spus să procedeze la fel.

Căutarea fisurilor

De fapt, atunci când urmăresc limbajul corporal al cuiva, cei care conduc interogatorii și alte persoane specializate în depistarea minciunilor caută, de fapt, „scurgeri emoționale“, aceeași expresie inconștientă a emoției pe care o putem vedea deseori pe chipul unui om. De cele mai multe ori, suntem foarte conștienți de modul în care fața noastră afișează o emoție, ba chiar ne străduim să o controlăm. O persoană care se pregătește să mintă și-ar putea da seama că va fi agitată în timp ce va vorbi; prin urmare, se va pregăti să evite să își dea de gol anxietatea și va încerca să pară relaxată.

Problema (pentru mincinoși, cel puțin) este că, de cele mai multe ori, nu ne putem anticipa sentimentele: emoțiile noastre ne iau prin surprindere. Aceasta este valabil mai ales când suntem întrebați sau ni se spune ceva pentru care nu ne-am pregătit. Îți amintești exemplul de mai sus, cu persoana care pretindea că nu știa cine a divulgat informații presei? Cel mai probabil că se aștepta să fie confruntată într-un fel sau altul și că s-a pregătit pentru o astfel de confruntare. Probabil că întrebările combative sau iscoditoare nu au zăpăcit-o prea tare. Dar, dacă și-ar fi dat brusc seama că nu o bănuia nimeni? *Aceea* nu ar fi fost o circumstanță pentru care să fi exersat și probabil că nu era pregătită să își ascundă fiorul de ușurare care i-a străbătut corpul. Dacă o persoană instruită în depistarea minciunilor poate surprinde acel moment de ușurare, are o șansă să vadă adevărul.

Cele trei mari

Fisurile emoționale pot fi depistate cel mai clar prin trei tipuri diferite de mișcări corporale:

- Emblemă
- Ilustrare
- Oglindire

Spre deosebire de expresiile faciale, pe care putem învăța să le citim, aceste mișcări nu îți vor spune cu exactitate ce simte o altă persoană. Dar prezența sau absența lor, sau modul în care sunt folosite poate fi extrem de revelator dacă ai de-a face cu o persoană mincinoasă.

Emblemă

Semnul „V“ pentru victorie pe care îl faci ridicând degetul mijlociu și arătătorul; „degetul“ pe care i-l arăți cu obrăznicie tipului din SUV care

tocmai ți-a tăiat calea pe banda din mijloc; mâna pe care o ridici la ureche când ai nevoie să vorbească cineva mai tare – toate acestea se numesc embleme.[10]

Emblemele sunt semnale care au un înțeles independent de vorbire. Sunt îndeajuns de intenționate și de specifice încât pot înlocui pe deplin un cuvânt sau o frază. De fapt, numeroase embleme sunt folosite atunci când vorbirea este imposibilă, cum ar fi atunci când doi oameni se află sub apă sau când zgomotul de fundal este prea puternic ca vocile să fie auzite.[11] Există aproximativ șaizeci de embleme americane folosite în mod obișnuit.[12] Făcutul din ochi, în anumite contexte, înseamnă „Glumesc". Un pumn încleștat și scuturat: „Îți vin eu de hac!" O încuviințare din cap: „Da"; o clătinare într-o parte și în cealaltă a capului: „Nu". Și dacă vedem pe cineva stând pe marginea drumului, cu degetul mare ridicat, știm cu toții că ne cere, în liniște, să îl luăm cu mașina.

„OK" este o emblemă americană obișnuită, dar este considerată vulgară în anumite culturi.

Ridicatul din umeri înseamnă „Nu știu" sau „Nu-mi pasă"; ridicatul din umeri pe jumătate sugerează o emoție prefăcută.

În afara contextului lor normal, pumnii încleștați indică mânie reprimată.

Amintește-ți că expresiile autentice sunt, de obicei, simetrice, în timp ce expresiile prefăcute sunt deseori asimetrice. Același lucru este valabil și pentru embleme. Când mincinoșii folosesc embleme, acestea pot fi incomplete sau executate cu neîndemânare. Ridicatul din ambii umeri, simetric, înseamnă „Nu știu". Ridicatul din umeri pe jumătate ar putea indica înșelăciune; același lucru ar putea fi valabil în cazul ridicatului din umeri pe jumătate fără o mișcare însoțitoare a brațului, sau, pur și simplu, întoarcerea palmelor în sus.

Când un gest emblemă apare în afara contextului lui obișnuit, acest lucru ar putea dezvălui faptul că cineva încearcă să își controleze emoțiile. O angajată care spune că nu este supărată, dar face un semn de „OK" tremurat, cu siguranță nu este sinceră în legătură cu cât de furioasă sau de stresată se simte, de fapt.

ATENȚIE UNDE AFIȘAȚI EMBLEMELE

Spre deosebire de expresiile faciale, emblemele variază de la cultură la cultură. Să formezi un cerc cu degetul mare și arătătorul înseamnă „OK" în Statele Unite, dar în Brazilia sau în Italia, această emblemă categoric *nu* este în regulă: este un gest grosolan indicând o anumită parte a corpului. În mod asemănător, semnul american „V" pentru victorie, cu palma spre interior, este un gest grosolan în Regatul Unit.

Ilustrare

Ilustrările sunt gesturi care au legătură directă cu vorbirea. Sunt folosite pentru a accentua o idee rostită, pentru a-i repeta înțelesul (cum ar fi atunci când te freci pe stomac în timp ce spui că îți este foame) sau pentru a-l sublinia.[13] Spre deosebire de embleme, ilustrările nu înlocuiesc vorbirea. Ne bazăm pe ele ca să ne sublinieze cuvintele, nu ca să le înlocuiască. Singure, ilustrările nu au un înțeles propriu. Dacă cineva trasează silențios o linie în aer, cel mai probabil că vei fi încurcat. Dar, dacă i-ai cerut persoanei cu pricina indicații, iar ea trasează linia în aer în timp ce îți spune că atunci când cotești pe Fleet Street, trebuie să mergi până la capătul străzii, atunci gestul cu pricina are un context și îl vei înțelege. Atunci când descrii o serie bruscă de concedieri la locul de muncă, s-ar putea să „spinteci" aerul, mâna ta asemănându-se lamei unui topor; dacă încerci să transmiți unui copil de opt ani plictisit că era „doar *atât de mare*!" când l-ai văzut ultima dată, probabil că-ți vei depărta palmele câțiva centimetri.

Spintecarea aerului este un exemplu de gest ilustrator care accentuează vorbirea.

La fel ca în cazul emblemelor, utilizarea ilustrărilor tinde să descrească atunci când cineva încearcă să mintă. Când cineva se gândește din greu la ceea ce spune, se concentrează pe a-și elabora și menține povestea *prin intermediul cuvintelor*. Nu investește emoțional în ceea ce spune, mai puțin prin prisma faptului că îl ajută să își atingă scopul propus. Ilustrările izvorăsc din emoția din spatele cuvintelor – când emoția nu este prezentă, nici gestul nu există.[14]

Oglindire

Oglindirea este o modalitate de a demonstra că te simți în largul tău cu o altă persoană.

Când cineva se simte confortabil în prezența ta, va avea tendința să îți oglindească limbajul corporal prin indicii posturale care îți dau de înțeles că este angrenat în conversație. Se va apleca în față când o faci tu sau se va poziționa pe scaun în același unghi ca tine – mișcări care le „oglindesc“ pe ale tale – astfel încât să te încurajeze să continui să vorbești. Pe parcursul unei conversații, oamenii care se simt confortabili unul în prezența celuilalt își vor sincroniza în mare tiparele de vorbire, tonul vocii și chiar respirația.

Întrucât oglindirea este relativ ușor de realizat în mod conștient, numeroase cărți despre întâlnirile romantice și site-uri web orientate pe relații chiar îi sfătuiesc pe oameni să oglindească acțiunile însoțitorilor lor. Un site web își atenționează cititorii să nu înceapă numaidecât să oglindească o altă persoană. „Altminteri, s-ar putea ca persoana să considere gestul o ridiculizare. În general, acțiunile-oglindă ar trebui executate după 10–20 de secunde, și trebuie efectuate în mod natural. Celălalt scop al acțiunilor-oglindă este să îi arăți celeilalte persoane că îi accepți și îi respecți punctele de vedere… El/ea te va considera în mod inconștient o persoană deschisă la minte.“[15]

În pofida sfaturilor care sunt disponibile la scară largă, mincinoșii pot fi deseori detectați prin faptul că *nu* oglindesc comportamentul celeilalte

persoane. Când cineva se simte inconfortabil sau încearcă să evite comunicarea, s-ar putea să facă gesturi opuse gesturilor tale. S-ar putea trage în spate când tu înaintezi sau și-ar putea întoarce privirea, sau și-ar pune mâinile pe față, dacă încerci să îl privești direct în ochi, sau posibil să își îndrepte corpul spre o ieșire. Chiar dacă îți răspunde la întrebări, trupul lui te imploră să îl lași în pace. Într-o astfel de situație, este foarte posibil ca persoana cu pricina să încerce să te înșele.

PONT PENTRU DEPISTAREA MINCIUNILOR

Permite-ți să vezi limpede fața, trupul și picioarele unei persoane atunci când o întrebi despre o posibilă înșelăciune. Astfel, îți sporești șansele de a observa comportamente care nu se potrivesc.

Urmărește un semn și mai revelator că o persoană ar putea încerca să te înșele: Încetează cumva cu desăvârșire să folosească indicii posturale? Le folosește cumva cu stângăcie, în afara cadenței care ar fi de așteptat și al ritmului din momentul respectiv? Mincinoșii obișnuiți din zilele noastre sunt perfect conștienți că limbajul lor corporal le poate dezvălui adevăratele emoții, așa că deseori vor încerca prea mult să facă tot ce pot pentru a-și controla mișcările. Acest lucru în sine și ca atare este un indiciu. Un subiect care nu oglindește în mod firesc și care se și abține de la a folosi gesturi embleme sau ilustrări va părea pompos sau nefiresc. Și, dacă nu ai căuta în mod activ semne de înșelăciune, s-ar putea să îți dai seama că un lucru nu este în regulă: atunci când suntem confruntați cu un comportament straniu, cel mai probabil ne vom simți la rândul nostru inconfortabil și ciudat, iar acesta este un indicator inițial al faptului că ceva nu este în regulă.

Ce să cauți

Bineînțeles, toată lumea se foiește. Faptul că dăm puțin din picior într-o situație încordată nu înseamnă neapărat ceva dubios, chiar dacă semnele clasice de disconfort sau de nerăbdare – foitul, bătutul darabanei și bătutul ritmic din picioare – s-au dovedit în mod consecvent a fi semnale clare ale faptului că o persoană minte. Acestea fiind spuse, ar trebui să urmărești *o grupare* de comportamente – semnale multiple care îți dau de înțeles că te afli în prezența cuiva care își ascunde adevăratele sentimente.[16]

Să spunem că această combinație dintre expresiile faciale ale unei persoane și limbajul ei corporal te convinge că încearcă să te păcălească. Este acesta momentul să te năpustești asupra ei, acuzând-o? Categoric nu. Prima ta sarcină în procesul de depistare a minciunilor nu este să te prinzi de minciună, ci să aduni informații, ca să poți hotărî cum vei acționa în continuare.

UN CORP DE DOVEZI

Înșelăciunea este doar unul dintre multiplele lucruri expuse prin limbajul nostru corporal. Gesturile și mișcările prietenilor și străinilor, deopotrivă, pot dezvălui informații surprinzătoare despre gândurile, sentimentele și intențiile acestora. Strângerile de mână, pozițiile brațelor, mișcările picioarelor, postura și locul în care stau în picioare sau se așază într-o încăpere spun mult mai mult decât ne dăm seama despre interlocutorii noștri. Bineînțeles, același lucru este valabil și pentru acțiunile noastre nonverbale.

Iată opt indicii ale limbajului corporal pe care să le urmărești și să le înțelegi:

1. **Palme deschise:** O postură care include palme deschise, răsucite în sus, este primitoare și neamenințătoare, și indică onestitate, precum și receptivitate față de cealaltă persoană. La polul opus, palmele ascunse sugerează disimulare, iar palmele întoarse în jos proiectează autoritate.
2. **Încuviințare din cap:** Când vezi emblema pe care americanii o cunosc drept gestul care înseamnă „Da" în timp ce vorbește cineva, de obicei, înseamnă „Da, te aud", nu neapărat „Da, sunt de acord".
3. **Unire a vârfurilor degetelor ambelor mâini:** Degetele care se ating ușor la vârfuri, luând o formă asemănătoare unei turle de biserică, sunt o modalitate nonverbală obișnuită de a transmite încredere, chiar și superioritate. Întrucât gestul poate fi ori pozitiv, ori negativ, consideră comportamentul care l-a precedat ca determinând contextul potrivit.
4. **Strângere de mână ofensivă:** O mișcare preferată a jucătorului axat pe putere este să ofere o strângere de mână cu palma în jos, punându-l astfel numaidecât pe destinatar într-o poziție de supunere.
5. **Încrucișare a brațelor:** Spre deosebire de palmele deschise, o poziție cu brațele încrucișate (indiferent dacă persoana stă jos sau în picioare) indică o atitudine defensivă, negativă sau neprimitoare. Pentru a sparge blocajul, dă-i persoanei care își ține brațele încrucișate ceva de ținut în mână sau ceva de făcut.
6. **Încrucișare a gleznelor:** O consecință a brațelor încrucișate, acest gest închis în care picioarele sunt prinse la un loc sugerează retragere, nesiguranță sau teamă. Este un gest întâlnit des pe scaunele de dentist sau în sălile de interogatorii.
7. **Depărtare a picioarelor:** Poziția pe care o adoptă cowboy-i și sportivii profesioniști înainte de meci, acest gest predominant masculin reliefează zona inghinală și sugerează dominanță și duritate.

8. **Adunare a scamelor:** Când cineva se întoarce ca să ia o scamă (indiferent dacă este reală sau imaginară) de pe hainele sale, gestul sugerează că nu este de acord sau condamnă lucrurile pe care le vede sau le aude, și probabil are o părere pe care o păstrează pentru sine.[17]

Să spunem că ai invitat în biroul tău un angajat – pe care îl vom numi Thad – ca să discutați despre niște rapoarte. Pe măsură ce pui la îndoială unele dintre cifre, observi că Thad se apleacă înspre ușa de la birou. Dă din picior în sus și în jos, agitat. Oare este agitat pentru că se află în biroul tău sau pentru că te apropii prea tare de ceva din rapoartele cu pricina ce nu vrea să vezi?

Nu ai de unde să îți dai seama, încă; fă tot posibilul să îl liniștești pe Thad. Spune o glumă, oferă-i o bomboană mentolată, încearcă să îl faci să se relaxeze. (În cazul acesta, cea mai bună „tehnică“ este și cea mai bună modalitate de a fi politicos și primitor – lucru care va fi util dacă Thad spune, de fapt, adevărul.) Știi că o confruntare directă va duce, pur și simplu, la negare, și oricum nu ești suficient de sigur de ceea ce știi ca să riști să îți atragi dușmănia lui Thad. Așa că îndepărtează-te de confruntare și urmărește modul în care i se schimbă limbajul corporal.

Fără să fii prea evident în sensul acesta, urmărește chipul lui Thad, și ia aminte la gesturile lui. Când vorbești, alege-ți cu grijă cuvintele, punând întrebări generale, deschise, neamenințătoare. Să spui cât mai puțin posibil – în timp ce deschizi bine ochii – este o abilitate importantă în depistarea minciunilor.

Bineînțeles că nu se rezumă totul la limbajul corporal și la microexpresii. Chiar dacă este crucial să înveți să identifici detaliile revelatoare ale limbajului corporal, tot trebuie să analizezi cuvintele unui subiect. Exact asta vei face, în următorul capitol.

Picioarele îndreptate spre ușă sugerează că persoana își dorește, de fapt, să iasă din încăpere.

Îndepărtarea de o persoană, indiferent dacă stă jos sau în picioare, este un semn de disconfort.

CAPITOLUL 5

ASCULTÂND CUVINTELE

Oamenii vor să spună ce au făcut. Vor să mărturisească. Trebuie doar să ascultăm.

– Todd Brown, detectiv[1]

Jeff lucra ca manager zonal în cadrul unei companii de copiatoare. Echipele lui de vânzări vindeau companiilor de pe toată Coasta de Est. Deși era, în general, satisfăcut de rezultatele personalului, Jeff începea să se întrebe dacă unul dintre reprezentanții lui de vânzări, Wade, mai era sau nu dedicat muncii sale. Wade fusese mereu un membru grozav al echipei, demn de încredere și precis, dar, în ultima vreme, părea să întâmpine dificultăți în a-și atinge obiectivele și părea să încheie afaceri tot pe fugă și panicat, chiar în ultima clipă. În ultimul an, începuse să plece perioade lungi de timp fără să răspundă la telefonul mobil. În cele din urmă, Wade a ratat o întâlnire fără să își motiveze absența, iar clienta i s-a plâns lui Jeff.

Jeff credea în oferirea unei a doua șanse. Nu voia să concedieze un angajat care dăduse dovadă de atât de mult potențial. Sperând să înțeleagă mai bine ce se întâmplă, Jeff l-a rugat pe Wade să ia prânzul cu el la un local din zonă. Când chelnerița i-a condus pe bărbați spre o masă din colț, Jeff i-a permis lui Wade să își aleagă locul. Nu voia să facă gesturi pe care Wade le-ar fi putut interpreta drept handicap din start.

Bărbații au comandat. Jeff a observat că Wade părea puțin tăcut și că tot pipăia dinții furculiței curate de lângă farfuria lui. Mâna dreaptă și-o ținea cumva, ciudat, în poală. Deja părea să se simtă inconfortabil, dar Jeff a făcut tot posibilul ca să îl liniștească.

După ce au pălăvrăgit puțin despre sport și familiile lor, Jeff i-a spus vesel:

– Am tot vrut să te felicit pentru vânzarea către Bayern Designs. Nu pot să cred că vor mai ocupa două etaje din clădirea lor. Probabil că le merge bine.

– Probabil, a repetat Wade, încuviințând din cap, chiar când a ajuns mâncarea. Înainte ca Jeff să apuce măcar să își aranjeze șervetul în poală, Wade deja își înfuleca prânzul.

– Ei bine, dar tu? Cum îți merge ție? a întrebat Jeff, făcând tot posibilul să nu pară amenințător.

Wade a terminat de mestecat, a înghițit, apoi i-a răspuns:

– Cum îmi merge? Îmi merge bine.

Era evident că Wade nu avea de gând să îi ușureze treaba. Era timpul să treacă la subiectul real de discuție. Jeff a lăsat din mână furculița.

– Wade, știi că trebuie să te întreb despre întâlnirea ratată cu Ann Fischer. Îmi poți spune ce s-a întâmplat?

Wade a sorbit din pahar și apoi l-a așezat cu grijă pe masă, înainte să răspundă. Privindu-l pe Jeff în ochi, i-a spus:

– Știu. I-am scris și mi-am cerut iertare și am și sunat-o. Nu că ar conta prea mult. Pur și simplu, a fost o zi nenorocită, cred. M-am pornit târziu. Am tipărit niște propuneri acasă, ceea ce m-a întârziat. Și, apoi… ei bine, nu ar fi trebuit să mă opresc la drive-in, la Starbucks; mereu durează prea mult. Am fost atât de frustrat, că mi-am apucat, pur și simplu, cafeaua și am plecat fără brioșa pe care o comandasem. Eram foarte îngrijorat că aveam să întârzii la prezentare, dar am ajuns până la nouă. A ieșit grozav. Au părut cu precădere interesați de caracteristicile Canonului, dar au pus câteva întrebări și despre Toshiba. După ce le dau niște cifre, cred că vor vedea că imprimanta Canon se potrivește perfect nevoilor lor.

Jeff i-a răspuns:

– Bine așa, bine. Cum rămâne cu întâlnirea?

Wade a clătinat din cap.

– Ah, scuze. Păi, după aceea mi s-a făcut foarte foame, pentru că nu îmi luasem micul dejun, și am hotărât să mă opresc să iau un sendviș înainte să mă duc la biroul lui Fischer. Când m-am întors la mașină, am văzut că nu pornea. Nu știu ce s-a întâmplat, dar, ăăă, bateria era, pur și simplu, moartă. Și, pe deasupra, mi-am lăsat încărcătorul acasă și aveam și telefonul descărcat. Sună a nebunie, știu, dar jur că e adevărat. Loveam cu mâinile în mașină și țipam la oameni să văd dacă m-ar lăsa să le folosesc telefonul, dar probabil că le-am părut nebun – nimeni nu a vrut să mă ajute. În cele din urmă, l-am convins pe managerul magazinului de sendvișuri să îmi dea curent. Dar întârziasem deja așa de tare, încât nu mi s-a părut că ar mai merita să traversez orașul ca să ajung la întâlnirea cu Fischer – m-am gândit că femeia oricum era deja furioasă pe mine. Așa că m-am dus acasă. Știu că

a fost o prostie din partea mea. Îmi pare foarte, foarte rău și nu se va mai repeta. Nu se va repeta. Pe cuvântul meu.

Wade s-a uitat cu sinceritate la Jeff, care a încuviințat din cap. Nu era pregătit să îi spună că știa că Wade nu îi zicea adevărul. Cei doi bărbați și-au terminat prânzul într-un mod destul de plăcut. Dar, când s-au întors la birou, Jeff i-a spus lui Maxine, șefa departamentului de resurse umane, că trebuia să redacteze un avertisment prin care îl informa pe Wade că se afla în pericolul de a fi concediat.

– Ține dosarul la îndemână, i-a spus el lui Maxine.

Peste câteva luni, Wade a ratat o altă întâlnire, iar Jeff l-a concediat. Peste scurt timp, a aflat că Wade se internase într-un centru de dezintoxicare.

Oamenii excelează la a-și adapta limbajul după nevoi. Auzim o frază isteață și ne-o însușim; preluăm jargon; comandăm „băutură carbogazoasă“ până ne mutăm în altă parte a țării și începem să comandăm „băutură acidulată“. Fiecare dintre noi a dezvoltat un stil particular de comunicare verbală, care este influențat puternic de localizarea noastră geografică, de experiența noastră de viață și de segmentul nostru demografic social, etnic și economic.

Cu toate acestea, persoanele instruite în detectarea înșelăciunilor știu că, deși fiecare are un mod unic în care se exprimă, există anumite moduri aproape universale în care mincinoșii se dau de gol când vorbesc.

Obiceiuri verbale ale mincinoșilor

Toate lucrurile pe care le spusese Wade în povestea lui aveau sens. Atunci, cum de a știut Jeff că vânzătorul lui nu ratase întâlnirea din pricina unei combinații perfecte între o planificare proastă și o tehnologie nesigură? Pentru că, oricât de convingător ar fi fost, Wade a lăsat să-i scape un grup de indicii verbale ale înșelăciunii. Mincinoșii se străduiesc de obicei foarte tare să construiască o narațiune convingătoare, asigurându-se că fiecare parte a poveștii lor este plauzibilă și logică. Dar, așa cum microexpresiile faciale și limbajul corporal divulgate inconștient pot trăda adevăratele emoții ale unui mincinos, scăpările verbale inconștiente pot trăda, de asemenea, șirul gândurilor subiacente ale unei persoane. Pentru o persoană instruită în depistarea minciunilor, care știe să asculte bine, cuvintele, sunetele și frazele

aleatorii din vorbirea unei persoane nu sunt niciodată atât de aleatorii precum par, ci oferă o linie de observație clară spre psihicul mincinosului.

La urma urmei, este dificil să minți. Așa cum a observat cercetătorul suedez Aldert Vrij, mincinoșii „trebuie să se gândească la răspunsuri plauzibile, să evite să se contrazică singuri și să spună o minciună care corespunde cu tot ce știe sau ar putea afla observatorul" – și trebuie să facă toate acestea în timp ce își amintesc constant să nu facă greșeli. Și să nu pară agitați. Și să nu se comporte diferit față de cum s-ar comporta în mod normal, într-o astfel de situație. *Și* – că tot veni vorba de comportament – să se asigure că afișează emoțiile pe care le-ar manifesta în mod normal.[2] Mai este, oare, de mirare că nu tot timpul le reușește?

PONT PENTRU DEPISTAREA MINCIUNILOR

Urmărește neconcordanțele din cuvintele, expresiile faciale și limbajul corporal ale unei persoane. Mincinoșilor le este deseori dificil să le sincronizeze pe toate, în timp ce persoanele care spun adevărul vor emite același mesaj, fără lacune, pe toate canalele.

Pentru a identifica indicatorii verbali ai minciunii, persoanele care detectează înșelăciunea urmăresc îndeaproape patru caracteristici ale vorbirii: structura afirmațiilor, scăpările verbale, calitatea vocală și atitudinea.

Structura afirmațiilor

Structura afirmațiilor unei persoane – cuvintele și frazele pe care le alege – este o sursă bogată pe care orice persoană instruită în depistarea minciunilor o poate exploata pentru a descoperi posibili indicatori ai înșelăciunii. Ca întotdeauna, este important să îți amintești că există mai mulți factori fiziologici și psihologici – oboseală, există, foame, preocupare ca să ajungă acasă la timp – ce pot afecta modul în care se exprimă o persoană.

Persoanele care spun adevărul și se așteaptă ca alții să le creadă au tendința să vorbească natural și fără timiditate. Dar, dacă nu se așteaptă să fie crezute, s-ar putea să încerce prea mult să pară sincere. Din nefericire, rezultatul le face să pară și mai puțin credibile.[3]

Prin urmare, este evident că nu orice afirmație formulată mai ciudat este o minciună. Cu toate acestea, există moduri de exprimare tactice care ar trebui să o facă pe o persoană instruită în depistarea minciunilor să ridice din

sprâncene – nu din pricina celor spuse de suspect, ci, mai degrabă, din cauza lucrurilor pe care acesta le *evită* prin intermediul tacticilor cu pricina.

Există câteva tipuri de afirmații pe care mincinoșii le folosesc deseori pentru a evita întrebări sau pentru a scăpa de bănuială. În următorul capitol, vei învăța cum să răspunzi la acestea. Momentan, concentrează-te doar pe a te familiariza cu ele.

Afirmații de tip papagal. Dacă pui o întrebare și cineva ți-o repetă, s-ar putea ca persoana respectivă să tragă de timp ca să se gândească la răspunsul pe care vrea să îl dea. De exemplu, dacă întrebi: „Ce cont de e-mail folosești pentru corespondența de afaceri în afara programului de lucru?“ și auzi „Ce cont de e-mail folosesc pentru corespondența de afaceri în afara programului de lucru? Păi, bănuiesc că al companiei“, fii atent. Dacă ai fi auzit doar „Corespondența de afaceri?“ sau „În afara programului de lucru?“, poate că persoana încerca să își clarifice întrebarea pe care i-ai adresat-o, ca să se asigure că îți oferea răspunsul dorit. Dar, dacă îți repetă în întregime întrebarea, înseamnă că nu vrea să îți răspundă.

Afirmații evazive. Să zicem că întrebi: „Ce sistem de operare folosești mai mult la birou?“, iar cineva răspunde: „Le luați interviu și celor de la IT?“ Când oamenii ignoră sau deviază de la întrebarea pusă și îți răspund cu alta, deseori este o încercare de a afla cât de multe știi înainte să răspundă. În exemplul cu pricina, s-ar putea ca subiectul să încerce să își dea seama dacă ai observat ceva suspicios la activitatea sa pe e-mail. S-ar putea să se întrebe dacă trebuie să găsească o explicație pentru ceva anume.

Afirmații care învinuiesc. O afirmație de acest fel este o tactică evazivă care încearcă să te pună pe tine, cel care întreabă, în defensivă. Să zicem că întrebi o angajată ce ieșire folosește de obicei când pleacă din clădire, la sfârșitul zilei. Dacă încearcă să evite întrebarea, s-ar putea să pară exagerat de ofensată: „Pun pariu că nu îi hăituiți pe nici unul dintre directori despre venirile și plecările lor. Voi, cei de la resurse umane, mereu gândiți că cei de la bază sunt cei care urmăresc venituri ilicite.“ De fapt, speră că vei renunța la întrebare apărându-te sau încercând să dovedești că nu ești părtinitor. Nu mușca momeala.

Afirmații de protest. În loc să încerce să te pună în defensivă, un mincinos care folosește o afirmație de protest va răspunde interogatoriului

amintindu-ți că nimic din istoricul său nu indică faptul că ar fi capabil de înșelăciune.

Î: Ce ieșire folosești în general când pleci din clădire, la sfârșitul programului?

R: Depinde de zi. Uite ce e, sunt mamă, merg la biserică, donez sânge. Nu înțeleg de ce vorbești cu mine de parcă aș fi o infractoare!

PONT PENTRU DEPISTAREA MINCIUNILOR

Pune întrebări deschise ca să aduni fapte și întrebări la care se poate răspunde cu da sau nu pentru a evalua comportamentul.

Afirmații insuficiente/excesive. În fracțiunea de secundă dinainte să pregătească un răspuns la o întrebare, persoana va evalua în mod conștient sau subconștient care ar putea fi cel mai bun răspuns posibil.[4] Pentru cineva sincer, s-ar putea ca în cel mai bun răspuns să se omită unele informații. S-ar putea să conțină câteva detalii neesențiale. Dar tot va oferi informațiile solicitate.

– Ce-ar fi să îmi spui ce știi despre e-mailul primit zilele trecute de unul dintre clienții noștri? întrebi tu.

Un angajat sincer ar putea spune ceva de genul:

– Tot ce știu este că Bill Patterson m-a sunat vineri să îmi spună că Jane i-a trimis un e-mail în care l-a făcut bețiv și ratat. Acum, ea zice că eu i-am spart cumva contul de e-mail și am trimis e-mailul cu pricina. Nu e nici un secret că eu și Jane nu ne înțelegem, dar nu sunt atât de prost încât să îmi risc locul de muncă doar ca să mă iau de ea.

Pentru un angajat care încearcă să te înșele, totuși – să îi zicem Todd – cel mai bun răspuns posibil este deseori cel care nu îl face să repete detaliile urâte ale acuzației.

– Nu prea multe, ar putea răspunde acesta evaziv. Zice că a primit un e-mail grosolan de la Jane, nu-i așa? Iar ea crede că eu am făcut-o? Nu știu de ce ar crede că aș face așa ceva. Dacă se ține departe de acuzații specifice, acest lucru îl ajută să păstreze o distanță psihologică de ele.

Pe de altă parte, s-ar putea ca răspunsul lui Todd să conțină inutil de multe cuvinte:

– Ce știu eu? Știu că Jane încearcă să facă astfel încât să fiu concediat. Practic, nu m-a plăcut niciodată. Nu este prima dată când a încercat să mă bage în bucluc. Încă de la încurcătura de anul trecut, când transportul ei a

dispărut câteva zile – zice că, de fapt, nu am plasat niciodată comanda, dar cu siguranță am făcut-o –, le-am spus oamenilor că trebuie să îmbunătățim sistemul ca să nu se mai întâmple astfel de lucruri. Acum, cineva s-a supărat, iar Jane zice că e vina *mea*? Ce tupeu are!

Două indicii din acest răspuns arată vina. Primul este faptul că Todd folosește o mulțime de cuvinte ca să spună foarte puține, de fapt. Al doilea este că nicăieri în poliloghia lui nu răspunde, cu adevărat, la întrebare.

Afirmații de sprijin. Mincinoșii vor să pară convingători și serioși, așa că deseori vor adăuga fraze emfatice vorbirii lor, pentru a-și consolida credibilitatea:

„*Jur în fața lui Dumnezeu* că eram acasă noaptea trecută."
„*Drept vorbind*, și mie mi s-a părut că cifrele acelea păreau cam pe lângă."
„Nu știu cum de-a apărut asta pe factura ta, *sincer să fiu.*"

Poate te întrebi de ce nu le poți considera, pur și simplu, fraze „de umplutură" nesemnificative. La urma urmei, cei mai mulți oameni le folosesc liber. Cu toate acestea, psihologii au descoperit că mincinoșii, mai ales, nu le aleg aleatoriu.

AFIRMAȚII DE UMPLUTURĂ ȘI ALTE MODURI DE A VORBI MULT DESPRE NIMIC

Când Alex Rodriguez a fost intervievat pe ESPN în legătură cu folosirea de steroizi, în timp ce juca pentru echipa Texas Rangers, experții în depistarea minciunii au fost destul de siguri că acesta dezvăluise mai mult decât intenționase despre faptul că spusese sau nu adevărul.[5]

„Sincer să fiu, nu prea știu exact de ce substanță mă fac vinovat că aș fi folosit", i-a spus Rodriguez intervievatorului lui, Peter Gammon.

Ulterior, în cadrul interviului, Rodriguez a afirmat: „Dacă e să fiu sincer cu tine, prima dată când am știut 100% că nu am trecut un test a fost când doamna de la *Sports Illustrated* [Selena Roberts] a venit în sala de sport, cu doar câteva zile în urmă, și mi-a spus: «Ai picat un test»."

Și, când Gammon l-a întrebat: „Cum ai făcut cunoștință cu aceste produse? La sala de sport? De la alți jucători?", iată ce a spus Rodriguez:

> Cultura era destul de predominantă. Erau o mulțime de oameni care făceau o mulțime de lucruri. Exista și o zonă gri destul de mare. Știi tu, pe atunci puteai intra într-un magazin și îți puteai lua patru sau cinci produse diferite care astăzi probabil că ar declanșa un test pozitiv.
>
> Nu a fost o zi cu adevărat dramatică odată ce-am ajuns în Texas, nu s-a întâmplat ceva monumental în viața mea. Ideea este că am început să experimentez cu lucruri care astăzi nu sunt legale sau care astăzi nu sunt acceptate și care ți-ar aduce o mulțime de necazuri astăzi.
>
> De atunci, incidentul de care am avut parte în Arizona, surpriză, mi-am dat seama că, știi ce, nu am nevoie de toate astea și ceea ce am este suficient. De atunci, am jucat baseball mai

bine ca niciodată în cariera mea. De atunci, am câștigat două premii MVP și nu m-am simțit niciodată mai bine în cariera mea. De asta sunt foarte mândru.[6]

Poți găsi un răspuns la întrebarea inițială în citatul de mai sus? Probabil că nu, pentru că nu conține unul.[7]

Două tipuri de fraze pot fi folosite pentru a crea o afirmație de întărire. Să discutăm mai întâi despre *fraza calificativă*:

„*Nu o să-ți vină să crezi așa ceva*, dar oamenii au obținut chiar și câștiguri de 10–15% din această investiție."

„*În ceea ce mă privește,* suntem cel mai bun distribuitor din oraș."

„Știi ce, *dacă te gândești bine,* nu sunt persoana potrivită pe care să o întrebi."

„*Din câte îmi amintesc eu*, toate lucrurile erau la locul lor când am intrat."

Oamenii folosesc frazele calificative ca să se protejeze de acuzații de promisiuni false sau de hiperbole sau ca să evite să fie trași la răspundere pentru ceea ce spun.[8] Dar, în general, când ți se cere să relatezi o experiență sau un eveniment la care ai fost martor, nu trebuie să îți califici răspunsul. Fie ai experimentat sau văzut ceva, fie nu.

Așa că, dacă un director de ziar îl întreabă pe un redactor: „Ce idee fabuloasă ai propus în timpul întâlnirii! Când ți-a venit?", iar redactorul îi răspunde: „Sincer să fiu, din câte îmi amintesc eu, mi-a venit cumva în timpul conferinței despre vânzări de luna trecută", directorul de ziar ar trebui să ceară mai multe detalii. Bineînțeles, faptul că redactorul cu pricina și-a prefațat răspunsul cu fraze calificative nu înseamnă neapărat că a furat ideea de la altcineva. Dar este un semnal că e posibil ca obținerea întregii povești să necesite mai multe săpături.

Un alt tip de afirmație de sprijin este cea care provine din *fraze religioase*. „Diferența dintre un sfânt și un ipocrit este că unul minte pentru religia lui, iar celălalt minte jurând pe religia lui", a afirmat scriitoarea americană, Minna Antrim.[9] Înțelesul părții cu sfântul este puțin controversat, dar partea cu ipocritul este destul de clară.

„Jur pe cele sfinte că nu am făcut-o eu!" „Dumnezeu știe de ce-a zis Holly asta despre mine." „Jur pe un teanc de biblii că banii erau acolo când am plecat." Cu cât o persoană invocă religia mai sonor, cu atât este mai probabil că nu spune adevărul. Oamenii sinceri recurg la credința lor religioasă pentru sprijin și confort personal, nu pentru o dovadă publică a sincerității

lor. De obicei, nu simt nevoia să îți amintească de faptul că sunt religioși, întrucât părerea ta despre această chestiune este irelevantă.

Afirmații de distanțare. Nimănui nu îi place să se considere mincinos, trișor sau infractor – și vom efectua orice gimnastică mintală și lingvistică necesară pentru a evita să ne etichetăm ca atare. Oamenii care intenționează să îi înșele pe alții încearcă deseori să evite să facă referință la ei înșiși în minciunile pe care le spun, ca și când, dacă se păstrează în afara afirmației, aceasta înseamnă că nu *ei* sunt cei care mint.

De exemplu, un vânzător care încearcă să vândă cu bună știință un sistem de sunet mai prost calitativ ar putea spune: „Este un model grozav. Se vinde tot timpul." Observă că evită folosirea pronumelui personal „eu". De fapt, evită orice limbaj posesiv, ca și când ar vrea să se scoată cu totul din conversație. Un vânzător cinstit, care este entuziasmat să vândă un produs grozav, ar spune mai degrabă ceva de genul: „Eu cred că este un model grozav. Îl vând tot timpul."

Afirmațiile de distanțare se regăsesc și în limbajul care minimalizează valoarea unui lucru sau impersonalizează o altă persoană. Să zicem că o angajată încearcă să scape de vina pentru relația ei dificilă cu un alt coleg. Aceasta i-ar putea spune superiorului ei: „Trebuie să vorbești cu bărbatul acela despre atitudinea lui". „Bărbatul acela", nu „Charlie".

Limbajul de distanțare este caracteristic vorbirii înșelătoare. Evitarea prenumelor este una dintre modalitățile prin care un mincinos se poate distanța de adevăr. Când George Bush Sr. era președinte, l-a lăudat pe fiul lui, George, astfel: „Tipul ăsta e deștept, mare și puternic. Ia deciziile." Unde e George W.? Nicăieri în imagine, s-ar părea. În schimb, a lăudat potențialul lui Jeb: „Îngrozitor de bun ca președinte". De data aceasta, s-ar părea că Jeb nu a meritat nici măcar un verb.

PONT PENTRU DEPISTAREA MINCIUNILOR

Fii atent la generalizări și estimări („De obicei, procesez comenzile dimineața…") și răspunde cu întrebări directe, ca să clarifici orice ambiguități („Ai procesat toate comenzile luni?").

Eufemisme. Eufemismele sunt o formă a limbajului de distanțare. Când oamenii știu că acțiunile lor vor fi criticate, își vor alege cu multă grijă cuvintele pe care le vor folosi ca să descrie acțiunea cu pricina. Când este

confruntată cu o întrebare directă, de genul „De ce ai furat banii?“, o persoană inocentă ar putea riposta puternic: „Nu am furat nimic!“

O persoană vinovată, în schimb, ar putea răspunde cu „Nu am luat nimic“. Observă lipsa de emoție dubioasă din această negare. În plus, subiectul a înlocuit cuvântul „a fura“ cu unul mult mai blând „a lua“, fapt care ar trebui să fie un steag roșu care să ne avertizeze că avem de-a face cu o minciună.

În mod asemănător, cineva care a fost acuzat pe nedrept de hărțuire sexuală probabil că nu ar avea mustrări de conștiință dacă ar folosi cuvinte asociate în mod obișnuit cu acest subiect. „Să o *molestez*? Glumești?“ Sau: „Nu știu de unde au apărut pozele pornografice – a ieșit, pur și simplu, valvârtej din birou, furioasă ca naiba, când le-a găsit pe biroul ei“. Dacă, totuși, persoana cu pricina ar fi încercat să ascundă faptul că ar fi fost implicată, probabil că ar fi folosit mai degrabă un limbaj mai blând: „Nu am atins-o niciodată“ sau „Nu știu de unde au apărut fotografiile acelea“.[10]

Scăpări verbale

Scăpările verbale sunt greșelile pe care le fac oamenii atunci când folosesc atât de multă energie cognitivă pentru susținerea minciunilor, încât creierele lor nu prea mai pot urmări lucrurile pe care le spun. „Ăăă“ și „ah“, alegeri gramaticale discordante și multe alte erori se numără în această categorie.

Greșeli de exprimare. Datorită popularității lui Freud, probabil că deja cunoști acest termen. O greșeală de exprimare este o greșeală de vorbire care trădează un gând, sentimente sau o dorință inconștiente ale vorbitorului. Un exemplu faimos, care te face să tresari, este ceea ce a afirmat maiorul Richard J. Daley în timpul Convenției Naționale Democrate din 1968, de la Chicago: „Poliția nu este aici pentru a crea dezordine; ci este aici pentru a menține dezordinea“. O scăpare la fel de jenantă a avut loc în cadrul Convenției Naționale Democrate din 1980, când guvernatorul Jimmy Carter, după ce a acceptat nominalizarea din partea partidului, l-a numit pe recent decedatul senator Hubert Humphrey, „Hubert Horatio Hornblower“.

Bineînțeles, greșelile de exprimare se petrec ocazional și în afara Convenției Naționale Democrate. Și nu dovedesc nici înșelăciune, nici intenția de a înșela. Cu toate acestea, deseori sunt revelatoare.

În ianuarie 2003, cu două luni înainte ca trupul lui Laci Peterson și cel al fiului ei nenăscut să fie găsite pe țărmul golfului din San Francisco, Diane

Sawyer l-a intervievat pe soțul lui Laci, Scott, în cadrul emisiunii *Good Morning America*.[11] Sawyer l-a întrebat pe Peterson: „Ce fel de căsnicie aveați?“ Acesta i-a răspuns: „Doamne, primul cuvânt care îmi vine în minte este, știi tu, splendidă. Vreau să spun că ne purtam de grijă reciproc, foarte bine. Era uimitoare. *Este* uimitoare.“ Peterson a fost condamnat pentru uciderea soției lui în noiembrie 2004; faptul că a folosit timpul trecut în interviul acordat lui Sawyer este demn de remarcat, întrucât sugerează faptul că știa deja că aceasta era moartă.

Negații necomprimate. „*Nu* am fost acolo!“ este o negație la forma necontractată. „N-am fost acolo“ este o negație comprimată. S-ar putea ca o persoană care încearcă să își ascundă vina să folosească gramatica formală mai mult decât ar face-o în mod obișnuit. Pentru mulți, evitarea comprimărilor poate părea emfatică – „*Nu* am luat banii!“, „*Nu* am atins-o!“ Când o persoană onestă este acuzată de un lucru pe care nu l-a făcut, primul lui instinct este să respingă acuzația pe cât de rapid și de convingător posibil: „N-am făcut-o eu!“ Negațiile necomprimate sunt rostite lent, posibil reflectând mai multă anticipație și mai puțină emoție decât o pledoarie autentică în favoarea nevinovăției. Pot fi un semn că cineva încearcă să își laude exagerat onestitatea.

Negații specifice. Oamenii care spun adevărul au tendința de a oferi negații categorice ale fărădelegilor. „Sunt în domeniu de treizeci de ani și nu am înșelat niciodată pe nimeni. Nu facem înțelegeri pe ascuns și nu intenționăm să începem acum.“ Mincinoșii preferă deseori să fie mult mai specifici: „Nu am încercat să te înșel“; „Nu negociem cu United Motors“.

TRĂDAT DE PROPRIILE-I CUVINTE

Cu mult timp înainte ca Bill Clinton să mărturisească, într-un final, că, într-adevăr, își mușamalizase aventura cu stagiara de la Casa Albă, Monica Lewinsky, acesta a lăsat să iasă la iveală câteva indicii ale vinovăției lui în timpul interviurilor și al conferințelor de presă susținute. Înregistrările video și transcrierile demonstrează că cel de-al patruzeci și doilea președinte american s-a bazat pe numeroase obiceiuri verbale înșelătoare când a negat acuzațiile care i se aduceau:

Afirmație de sprijin

(17 ianuarie 1998, depoziție în cazul de hărțuire sexuală Paula Jones)

Î: V-ați întâlnit vreodată cu Monica Lewinsky în Casa Albă între miezul nopții și ora șase dimineața?

R: *Cu siguranță* nu cred că am făcut așa ceva.

Eroare gramaticală

(Interviu cu Jim Lehrer, *NewsHour with Jim Lehrer*, 21 ianuarie 1998)

Î: Nu ați întreținut relații sexuale cu această tânără?

R: *Nu există* o relație sexuală – aceasta este formula corectă.

Negație necomprimată și limbaj de distanțare

(Conferința de presă de la Casa Albă despre educație, 26 ianuarie 1998)

„*Vreau să mă ascultați. O voi spune din nou. Nu* am întreținut relații sexuale cu femeia aceea, domnișoara Lewinsky."

Negații specifice și limbaj de distanțare

„Nu am întreținut relații sexuale cu *femeia aceea*, domnișoara Lewinsky" în loc de „Nu am înșelat niciodată pe nimeni, în toată viața mea."[12]

Întreruperi în vorbire. Aproximativ 20% dintre „cuvintele noastre" sunt, de fapt, întreruperi: acele sunete, oftaturi și pauze aparent aleatorii, care ne colorează și ne întrerup vorbirea normală de zi cu zi.

Când oamenii știu ce vor să spună, și sunt încrezători să o spună, au tendința să se exprime direct:

„Azi-noapte am ajuns acasă în jur de douăsprezece și jumătate."
„Poate fi greu de lucrat cu el, dar ne înțelegem binișor."
„Nu, nu am mai întâlnit-o niciodată până acum."
„Ce anume doriți să știți?"

Subiecții prudenți, stresați sau agitați încearcă să își lungească discursul, pentru a câștiga mai mult timp să se gândească la ceea ce spun și să plănuiască din timp ceea ce s-ar putea să fie nevoie să spună după. Tăcerea îi face pe cei mai mulți oameni să se simtă inconfortabil, însă, așa că subiecții se simt obligați să umple pauzele cu sunete. Gândește-te la modul în care pauzele umplute schimbă tonul propozițiilor întru nimic remarcabile de mai sus:

„*Ăăă*, am venit acasă azi-noapte pe la douăsprezece și jumătate."
„Poate fi, *cum să zic*, greu de lucrat cu el" – *oftat* – „dar ne înțelegem binișor."
„Nu" – *râs scurt* – „nu am mai întâlnit-o până acum."
Vorbitorul își drege vocea: „Ce anume doriți să știți?"

Gândește-te la asta, dar nu te baza pe acest lucru ca dovadă. Mulți oameni sunt agitați atunci când sunt interogați. Și cu toții cunoaștem oameni ale căror ticuri verbale includ repetiția la nesfârșit a expresiilor de genul „cum să zic“ și „știi tu“. Unii cercetători sugerează că frecvența întreruperilor față de stilul conversațional normal al vorbitorului este mai revelatoare decât folosirea sau nefolosirea pauzelor sau a umpluturilor.[13]

Inexactități sau inconsistențe pronominale. Pronumele ne conferă responsabilitate.[14] În cazul afirmațiilor de distanțare am observat că, atunci când oamenii nu vor să se asocieze prea îndeaproape cu un eveniment, deseori îl vor descrie fără să utilizeze pronume. „Trezit de dimineață. Ieșit la alergat cu câinii, apoi făcut un duș și schimbat. Ajuns la lucru și dus direct la ședință. Nici măcar oprit pentru verificarea e-mailurilor.“

Un alt mod în care cineva s-ar putea distanța prin limbaj atunci când explorează un subiect cu potențial amenințător este prin impersonalizare. „Pur și simplu, nu se trișează“, ar putea spune un subiect. Sau: „Știi că trebuie să respecți norma de lucru, și apoi te întrebi cum naiba vei reuși să o faci“.[15]

Calitate vocală

Calitatea vocală este cel mai puțin clar indicator. Printre indiciile care sugerează minciună se numără:

- Vocea adoptă un ton mai înalt.[16]
- Pauze lungi înainte de vorbire. (Acest lucru se întâmplă deseori în situații cu miză ridicată.)[17]
- Vorbire, în general, mai lentă, cu mai multe erori și ezitări (expresii de genul „ăăă“ și „ah“).[18]
- Vocea pare forțată sau încordată.

Toate aceste indicii se bazează pe criterii extrem de subiective. Ceea ce unei persoane i se pare „forțat“ sau „încordat“ i s-ar putea părea perfect normal altcuiva. De asemenea, la fel ca în cazul altor indicatori, simplul fapt că o persoană este interogată o poate face să vorbească într-un mod nefiresc. Prin urmare, detectorii de minciuni ar trebui să analizeze calitatea vocală doar prin corelație cu alți indicatori faciali, de limbaj corporal și verbali.

Aspectele principale ale calității vocale pe care ar trebui să le căutăm sunt cadența, tonul și volumul. Întrucât este nevoie de o concentrare substanțială

pentru susținerea unei minciuni sau pentru amintirea detaliilor poveștii inventate, mincinoșii vor vorbi deseori neobișnuit de lent. De multe ori, din pricina emoțiilor, vor avea și un ton ridicat. Cu toate acestea, pe măsură ce mincinoșii se străduiesc să își controleze minciuna, de obicei, își controlează prea mult vocea. Când un mincinos încearcă să își împiedice trupul să îl trădeze, devenind nefiresc de nemișcat, vocea lui va prelua deseori un ton monoton. S-ar putea, de asemenea, să se înmoaie și să adopte o calitate aproape rugătoare.

Din cauza fricii, o persoană poate vorbi nefiresc de tare sau de încet, dar bineînțeles că o persoană care se teme nu este neapărat mincinoasă. Cu toate acestea, vocea unui mincinos va deveni deseori mai înceată pe măsură ce vorbește, aproape ca și când acesta ar spera că ar putea răspunde pe furiș, fără ca cineva să observe. Cel care este cu adevărat îngrijorat că îl vor trăda cuvintele ar putea încerca să rămână tăcut și, pur și simplu, să dea din cap, să clatine din cap sau să ridice din umeri.

Am învățat că lipsa unei coordonări corespunzătoare între expresiile faciale și limbajul corporal poate fi un lucru important – de exemplu, atunci când un subiect se încruntă la o fracțiune de secundă *după* ce lovește cu pumnul în masă. Timpul de reacție verbal necorespunzător poate fi, de asemenea, un semn de nesinceritate. S-ar putea ca o persoană care se grăbește să îți dea un răspuns înainte să termini măcar întrebarea să se lase pradă emoțiilor; s-ar putea ca o persoană căreia îi ia inconfortabil de mult timp ca să răspundă la întrebări să se străduiască mult mai mult decât ar trebui ca să formuleze răspunsul „corect“. Bineînțeles, vei dori să iei în considerare obiceiurile de vorbire de referință ale subiectului înainte de a te grăbi să presupui că născocește o minciună.

Atitudinea

După ce asculți cu atenție detaliile din vorbirea cuiva, fă un pas mintal în spate și gândește-te ce spune combinația dintre expresiile sale faciale, limbajul corporal și indiciile verbale despre atitudinea sa față de faptul că este interogat. Atitudinea este un indicator crucial.

Este subiectul interesat să te ajute să rezolvi o problemă sau să găsești răspunsul la o întrebare? Este cumva direct sau evaziv? Cât de încrezător vorbește? S-ar putea ca o persoană mincinoasă să fie precaută și ezitantă în a recunoaște sau a nega cu fermitate orice sugestie a ta referitoare la acțiunile

sau la comportamentul său. O persoană sinceră va coopera de la început și îți va da de înțeles că este de partea ta.

Dacă subiectul se enervează, fii atent cât durează până se liniștește. Când se confruntă cu o acuzație nedreaptă, oamenii inocenți se înfurie, devin ofensivi și le ia mult timp ca să treacă peste mânie. Mincinoșii, însă, vor deveni extrem de defensivi, aruncând cu afirmații care îi învinuie pe alții și de protest, de genul „Nu pot să cred că mă acuzați de așa ceva!", își exagerează mânia, după care se calmează repede când consideră că au pozat suficient cât să te convingă că le provoci o suferință emoțională.

Analiza poveștilor

Psihologii și psihoterapeuții s-au bazat de multă vreme pe puterea narațiunii ca să își ajute pacienții să înțeleagă lumea. De fapt, s-a spus că *suntem* propriile povești. Drept dovadă că acest lucru ar putea să fie adevărat, fii atent la modul în care oamenii își construiesc povestirile despre ei înșiși. Se dovedește că există o mare diferență între modul în care narăm evenimentele care ni s-au întâmplat cu adevărat și cele pe care le-am inventat.

Ar părea rezonabil să presupunem că amintirile, asemenea povestirilor, au un început, un cuprins și un sfârșit. Dar rațiunea nu prea joacă un rol în ghidarea memoriei. Avinoam Sapir este un fost ofițer al poliției israeliene, expert în detectarea minciunilor și inventatorul Scientific Content Analysis (SCAN), tehnică elaborată pentru a interpreta înșelăciunea din declarațiile scrise. Sapir a observat că povestirile adevărate, bazate pe amintiri reale, nu sunt relatate, de obicei, în ordine cronologică; nu așa le organizează creierul. Cu cât este mai dramatică povestirea, cu atât este mai puțin cronologică structura ei.

De ce? Deoarece emoțiile ne ghidează amintirile. Cu cât experimentăm mai puternic un eveniment, cu atât este mai probabil că acela va fi primul despre care vom vorbi, completând ulterior detaliile mai puțin încărcate emoțional.[19] De exemplu, un lucru care l-a dat de gol pe Wade, agentul de vânzări pe care l-am cunoscut la începutul capitolului, dovedind că povestea lui era inventată, este faptul că imediat ce și-a „amintit" ziua de care îl întreba șeful lui, nu a pomenit nimic despre faptul că i se defectase mașina. Și, totuși, se presupunea că defectarea mașinii era chiar motivul pentru care

ratase întâlnirea. Aceasta ar fi trebuit să fie partea cea mai încărcată emoțional din amintire, dar el i-a relatat mai întâi detaliile despre micul dejun și comisionul de dimineață. A relatat povestea în ordine cronologică, un indicator care denunța faptul că amintirea lui era ghidată de imaginația și nu de emoțiile sale.

Nu înseamnă că orice poveste care nu începe cu mult dramatism este o născocire. Dar povestirile sincere, chiar dacă poate nu sunt spuse în ordine cronologică, vor conține totuși trei etape distincte: un prolog, o secțiune cu evenimentul principal și un epilog.

O RELATARE SINCERĂ

Dacă povestea lui Wade, pe care l-am întâlnit mai devreme în acest capitol, despre motivul pentru care și-a ratat întâlnirea de după-amiază ar fi fost adevărată, când Jeff l-a întrebat „Ai putea să îmi spui ce s-a întâmplat?", răspunsul lui ar fi sunat mai degrabă astfel:

– Jeff, ziua a început prost și doar s-a înrăutățit pe parcurs. Întârziam la întâlnirea de dimineață și am sărit peste micul dejun. Apoi, după prânz, când am ieșit să pornesc mașina, nu am reușit să o fac să pornească. Rămăsese fără baterie. Dar cel mai rău este că, mai devreme în dimineața aceea vorbisem mult la telefon pe drum, așa că nu mai aveam baterie nici la telefon. Legea lui Murphy, nu-i așa? Bateria de la mașină și cea de la telefon, ambele moarte în exact același moment nepotrivit… Ei bine, eram atât de jenat și de frustrat la momentul respectiv, încât probabil că păream un nebun care lovea capota mașinii, iar asta nu m-a ajutat să primesc ajutor de la trecători. Mă doare doar când mă gândesc la felul în care probabil că arătam. Oricum, pe scurt, în sfârșit l-am convins pe proprietarul magazinului de sendvișuri să mă ajute să pornesc mașina, dar ratasem deja întâlnirea cu Fischer cu mai bine de o oră… și nici nu puteam suna. Of, Doamne, probabil că fierbea deja, pentru că eu am presat-o să fixeze întâlnirea în acea zi. Evident, nu a fost încântată când am sunat-o ca să îmi cer scuze. Jeff, îți zic, sper să nu existe daune prea mari din cauza asta. Sunt atât de jenat de toată treaba!

Indiferent dacă include detalii de la începutul sau sfârșitul povestirii, *prologul* pregătește scena pentru evenimentul principal. Partea aceasta a poveștii, de obicei, nu conține atât de multe detalii când cineva spune adevărul. Ar trebui să ocupe doar aproximativ o treime, sau mai puțin, din timpul total necesar pentru a spune întreaga povestire.[20] În cazul unei minciuni, în schimb, prologul ar putea fi destul de detaliat. Deseori, este partea din povestea mincinosului care conține o mulțime de elemente adevărate, cum ar fi timpul și locul. Mincinosul se simte confortabil în această zonă de siguranță relativă, pentru că, la urma urmei, încă nu minte. Va petrece cât mai mult timp posibil aici.

Secțiunea conținând evenimentul principal, care urmează într-o povestire adevărată, este, în mod obișnuit, cea mai lungă parte, întrucât acela este și scopul pentru care spunem povestirea, și este porțiunea care cuprinde cea mai mare parte a acțiunii. Într-o relatare falsă, secțiunea cu evenimentul principal este deseori tratată superficial. O secțiune cu evenimentul principal neobișnuit de scurtă ar trebui să îl facă pe cel instruit în depistarea minciunilor să se oprească puțin. Este partea povestirii care răspunde la întrebarea: „Ce s-a întâmplat?“[21] În circumstanțe sincere, prin urmare, ar trebui să fie elementul central al relatării cuiva.

În ultimul rând, un povestitor sincer va oferi, de regulă, un *epilog*. Chiar dacă este foarte probabil să nu fie cea mai dramatică parte a relatării, epilogul poate fi foarte emoțional, poate chiar mai încărcat de emoție decât povestirea principală. Deseori, atunci când experimentăm evenimente înspăimântătoare sau surprinzătoare, suntem atât de prinși de ceea ce ni se întâmplă, încât nu avem timp să procesăm sentimentele pe care ni le stârnesc acestea. Abia mai târziu, după ce a trecut amenințarea percepută, ne vom calma îndeajuns ca să putem conștientiza emoțiile declanșate de aceasta. Prin urmare, emoțiile cu pricina probabil că se vor ivi pe măsură ce descriem efectele evenimentului principal.

Nouăzeci la sută din timp, povestea unui mincinos nu va include un epilog; acesta va încheia, pur și simplu, cu evenimentul principal. Un epilog ar necesita ca el să născocească modul în care l-a afectat evenimentul principal. Dar bineînțeles că nu l-a afectat deloc, pentru că, de fapt, nu s-a întâmplat – sau, cel puțin, nu s-a întâmplat așa cum spune el. Mincinoșii vor face tot posibilul să evite să mintă inutil, așa că, după ce cred că au spus ce trebuia spus, se vor opri din vorbit.

Povestirile adevărate sunt deseori amestecate și pline de detalii irelevante, dar și senzoriale.[22] Povestirile înșelătoare, cum ar fi cea a lui Wade, sunt deseori logice și fluide, dar sărace în descrieri senzoriale însuflețite.

FĂ-L PE MINCINOS SĂ REPETE POVESTEA

O modalitate prin care specialiștii în interogatorii slăbesc deseori încrederea unui suspect este să pună întrebări care îl forțează pe acesta să parcurgă aleatoriu povestea. Întrucât nu există fapte adevărate care să marcheze ordinea evenimentelor, mincinoșii vor folosi multă energie mintală ca să se asigure că detaliile povestirii lor urmează un tipar logic. Povestirile reale, însă, deseori nu au întru totul sens, și cineva care spune adevărul nu se va îngrijora prea mult ca să se

asigure că toate detaliile se potrivesc perfect. În plus, unei persoane care spune o poveste adevărată nu ar trebui să îi fie prea greu atunci când i se cere să reia și să repete o anumită bucată din poveste – va relua, pur și simplu, firul narativ. Mincinoșii se vor împletici deseori, încercând să găsească un punct de plecare potrivit.

Privește și ascultă pentru a identifica grupuri de indicii

Nu vei reuși tot timpul să smulgi o relatare de la o persoană pe care o bănuiești de înșelăciune, iar o eroare de exprimare sau un limbaj de sprijin cu greutate nu va fi suficient ca să identifici cu exactitate o minciună. Dar, cu cât încurajezi mai mult o persoană să vorbească, cu atât ai mai multe șanse să identifici un grup de indicii verbale. Dacă verifici aceste grupuri de indicii verbale în funcție de comportamentul nonverbal al subiectului, vei putea determina aproape fără greșeală dacă este vorba de o minciună. Trebuie doar să creezi mediul potrivit, să pui întrebările potrivite și să privești și să asculți cu atenție. Următorul capitol tratează modalitățile prin care poți face acest lucru.

CAPITOLUL 6

METODA DE INTERVIEVARE MINTE

Poți dobândi un avantaj nepreţuit învățând să recunoști în mod automat semnele înșelăciunii. De exemplu, expresia de dispreț asimetrică, postura care spune că o persoană are ceva de ascuns, afirmația de protest deplasată, negația slabă – te vei întâlni din nou și din nou cu ele, pe tot parcursul vieții, în tot felul de contexte. Când vei fi mai bine echipat să le observi, vei fi și mai bine echipat pentru a face față provocărilor vieții.

Când cumperi o casă, fii atent la încercările vânzătorului de a ascunde faptul că subsolul se inundă regulat. Când băiatul tău de șaisprezece ani se întoarce acasă la ora trei dimineața și îți spune că a întârziat pentru că prietenul lui a făcut pană la mașină, vei putea avea încredere în faptul că spune adevărul. Când șeful tău se freacă la ochi și își trece mâna peste gură în timp ce îți ascultă raportul săptămânal, vei vedea steagul roșu arborat și vei ști că este foarte îngrijorat.

După ce vei ști cum să citești indiciile faciale, verbale și comportamentale ale înșelăciunii, s-ar putea să fii tentat să le cauți pretutindeni. Și cu siguranță că le vei găsi – indiferent dacă interacționezi cu oameni pe coridor sau în parcare, în cadrul întâlnirilor formale sau la mall, în călătorii de afaceri sau chiar la masă, în casa ta.

În viața de zi cu zi și în interacțiunile normale, o anumită cantitate de minciuni este esențială. Cine ar spune doar adevărul, ar intra rapid în bucluc. Dacă îți este greu să îți dai seama de ce anume, urmărește filmul *Mincinosul mincinoșilor,* în care Jim Carrey interpretează rolul unui avocat duplicitar și mincinos cronic care, prin magie, nu mai poate spune nici o minciună timp de douăzeci și patru de ore.

Acesta îi zice unei vecine noi frumoase și bine dotate din ascensor că toată lumea s-a purtat drăguț cu ea pentru că are „balcoane mari".

La serviciu, unei femei cu o coafură nefericită, care îl întreabă veselă: „Bună, domnule Reede! Vă place noua mea rochie?", el îi răspunde mârâit: „Orice ne distrage atenția de la capul tău".

Unui asociat rotunjor care îl întreabă: „Cum merge, Fletcher?“, el îi zice: „Nu la fel de bine precum colesterolului tău, Grăsunici“.

Unei colege blonde anoste care îl salută, îi spune: „Hei… nu ești îndeajuns de importantă ca să îmi amintesc de tine“.

Chiar nu vrem să spunem – nici nu am vrea să auzim – adevărul gol-goluț tot timpul. Nici nu avem mereu nevoie de detaliile interminabile ale unei minciuni. Uneori este suficient să recunoaștem că o persoană minte și, apoi, să ne vedem de drum. Uneori, conștientizarea faptului că ești mințit este tot ce ai nevoie ca să ieși dintr-o situație proastă. Dacă vrei doar să știi dacă o casă de vânzare este intactă din punctul de vedere al structurii – și simți că agentul imobiliar nu este sincer cu tine în ceea ce privește mirosul acela de mucegai – poți alege, pur și simplu, să excluzi casa cu pricina (și agentul imobiliar respectiv) de pe lista ta.

Vor exista momente, însă, când scopul tău trebuie să fie mai mult decât să te ferești de o minciună. În anumite situații cruciale, trebuie să cunoști adevărul – adevărul complet. Pentru a-l obține, trebuie să înveți să pui întrebările corecte la momentul potrivit și să asculți așa cum nu ai mai făcut-o niciodată până atunci. Altfel spus, trebuie să realizezi un interviu MINTE care să te ferească de minciuni.

Cinci pași către adevăr

Metoda de intervievare MINTE combină cele mai bune tehnici de recunoaștere a indicatorilor faciali, vocali și corporali cu un sistem de interogare avansat elaborat pentru a genera încredere și cooperare în cazul unui individ pe care îl suspectezi de înșelăciune. Este extraordinar de eficientă în depistarea înșelăciunii, dar cea mai mare valoare a sa constă în informațiile pe care ți le va oferi referitor la motivația oamenilor.

MINTE conține doar cinci pași.

Monitorizează comportamentul de referință
Interogheză folosind numai întrebări deschise
Nu scăpa nici un grup neobservat
Tălmăcește lacunele
Edifică-ți concluziile

Nu este o tehnică de interogare, ci, mai degrabă, un *ghid de conversație* care îți furnizează o modalitate de a structura dialogul astfel încât persoana cu care vorbești să îți arate de bunăvoie calea prin care poți ajunge la adevăr; trebuie doar să privești, să asculți și să urmezi. Metoda MINTE te ajută să stabilești o legătură, să descoperi o perspectivă nouă asupra dilemei cu pricina și să îi încurajezi pe oameni să îți spună mai multe decât au intenționat să o facă.

Vei observa că o mulțime din pașii metodei MINTE se suprapun și sunt realizați simultan, și că o mare parte din proces se bazează pe o intuiție bună și pe empatie. Unii instructori în detectarea de minciuni insistă că există o listă fixă de indicii comportamentale și că, dacă observi trei elemente din cinci, de exemplu, cu siguranță ai prins pe cineva mințind. Dar este o abordare prea clișeizată. Nu ține cont de faptul că ființele umane sunt complicate, imprevizibile și contradictorii – și deloc clișeizate. Și, dacă observi un singur indiciu comportamental, dar intensitatea comportamentului cu pricina este extrem de semnificativă? Metoda MINTE a fost elaborată pentru a-ți oferi flexibilitate maximă în urmărirea bănuielilor și în punerea sub semnul întrebării a tot ceea ce vezi și auzi până te simți sigur că deții răspunsurile pe care le cauți.

Pașii metodei MINTE

Pasul 1: Monitorizează comportamentul de referință

Probabil că ai reperat comportamentul de referință al oamenilor de ani de zile, fără să îți dai seama de acest lucru. Când petrecem timp cu oamenii, observăm – în mod conștient sau inconștient – manierismul lor, tiparele de vorbire, obiceiurile lor bune și rele. Știm, de exemplu, că este inutil ca miercurea dimineața, înainte de ora unsprezece, să îi cerem ceva lui Jim, care, de altfel, este un tip prietenos, întrucât este irascibil înainte de întâlnirea lui regulată de la ora zece cu președintele companiei. Știm că nu este o idee bună să o ignorăm pe Amy, care, de obicei, este calmă, cu un temperament liniștit, când ridică tonul într-o ședință, deoarece o face doar atunci când este grav preocupată sau nu este de acord cu un anumit lucru, și, de obicei, are un punct de vedere valid. Știm că Kyle își roade cuticulele și că Wanda are un tic nervos care o face uneori să se bâlbâie.

Am alcătuit un profil al comportamentelor de referință ale lui Jim, Amy, Kyle și Wanda, ca să știm cum se comportă aceștia în circumstanțe normale. Întrucât suntem deja familiarizați cu modul în care se comportă acești colegi atunci când nu mint, ar trebui să ne fie ușor să depistăm orice indicii faciale, verbale sau comportamentale neobișnuite pe care le-ar putea afișa atunci când *mint*. Mai știm și că au obiceiuri care, uneori, pot părea a fi indicii ale înșelăciunii – cum ar fi Kyle, care își roade cuticulele, de exemplu – dar care, de fapt, fac doar parte din comportamentul lor obișnuit (poate că este un comportament iritant, ce-i drept, dar care nu merită să fie luat în seamă).

Atunci când stabilești comportamentul de referință al colegilor tăi, ai un punct de referință valid, un standard pe care îl poți folosi ca să măsori schimbările din comportamentul lor. Este o abilitate bună de dezvoltat cu toți cei din jurul tău – colegi vechi, prieteni noi sau chiar străini. Poți exersa evaluarea comportamentului de referință inițiind o conversație la automatul de cafea sau în cele treizeci de secunde în care cobori cu ascensorul. Și puțin efort poate fi deosebit de profitabil.

La urma urmei, nu știi cine va conta în viața ta profesională sau personală. Stagiara care îți trimite documentele prin fax ar putea deveni următorul director de marketing; persoana cu care pălăvrăgești la aeroport în timp ce aștepți să vină avionul care are întârziere ar putea deveni marea ta dragoste. Indiferent dacă ai timp să ajungi să îi cunoști pe oameni pe îndelete, prin interacțiuni repetate, sau dacă trebuie să le evaluezi comportamentul de referință din mers, există cinci comportamente pe care vei dori să le observi îndeaproape:

1. **Râsul:** Cum râde subiectul?
2. **Vocea:** Cât de repede, cât de tare și pe ce tonalitate vorbește, de obicei, subiectul?
3. **Postura:** Care este, în mod normal, postura subiectului?
4. **Gesturile:** Cât de des gesticulează subiectul? Cât de des își flutură mâinile prin aer, se foiește, își încrucișează și își îndepărtează picioarele?
5. **Reacțiile:** Cum se schimbă chipul și postura subiectului când reacționează la sau discută despre ceva trist, incitant sau exasperant?

Nu trebuie să schimbi nimic la modul în care interacționezi în mod normal cu oamenii ca să observi astfel de detalii. Singura diferență constă în faptul că acum vei acorda mai multă atenție lucrurilor pe care le vezi și le

auzi când interacționezi. Fii atent și la modul în care ceilalți gestionează frustrarea sau conflictul. Cum se comportă Kyle în timpul ședințelor când cineva nu este de acord cu el? Cum se poartă Amy cu furnizorii la telefon? Ideea este să observi detaliile subtile referitoare la cum arată și cum se aud oamenii când vorbesc despre lucrurile obișnuite ale vieții și ale muncii.

Nu vrem să îți sugerăm ca propria referință emoțională să fie paranoia sau neîncrederea în colegii tăi de muncă. Nu evaluezi oamenii deoarece s-ar putea ca, într-o zi, să încerce să te păcălească. Nu te porți politicos cu oamenii deoarece așa crește probabilitatea ca aceștia să îți ofere ceea ce îți dorești. Politețea obișnuită este de așteptat de la membrii bine adaptați ai societății; atenția acordată comportamentului și preocupărilor celor din jurul tău este o formă de politețe obișnuită și de gestionare matură. Să fii un lider și un manager bun nu înseamnă doar să faci afaceri, ci și să te asiguri că oamenii care lucrează pentru tine știu că îi observi, că recunoști faptul că au o viață în afara biroului și că prețuiești contribuția pe care o aduc la organizația ta. Atenția ta îi va face pe oameni să se simtă mai implicați în munca lor și mai dedicați echipei tale, lucru care se traduce, în mod firesc, în mai multă loialitate și sinceritate.

Elaborarea unui profil Să spunem, însă, că, din varii motive, simți că un anumit coleg de serviciu se comportă ușor diferit. Nu prea reușești să identifici exact ce anume te-a avertizat în sensul acesta, dar ai intrat în alertă. În cazul acesta, elaborarea unui profil ar putea fi utilă.

Elaborarea unui profil este o extensie a procesului de evaluare a unui comportament de referință. Ce știi despre persoana al cărei comportament de referință încerci să îl identifici? Are acesta o situație financiară sigură? A trecut cumva recent prin vreo criză emoțională? Are cumva un istoric de consum de droguri sau de alcool? S-au raportat cumva probleme de gestionare a furiei, schimbări de personalitate neobișnuite sau incidente recente de comportament antisocial? Cum stă cu respectul de sine? Este cumva vulnerabil la măguliri? Are tendința de a da vina pe alții pentru propriile-i greșeli? Pare a avea o mentalitate de „victimă“? Ce atitudine are față de autoritate? Urmează în mod normal regulile sau este cumva un rebel? Pare că se întinde mai mult decât îl ține plapuma?

Repet, nu îți pui toate aceste întrebări ca să îți formezi o prejudecată împotriva angajatului sau angajaților în cauză. Elaborarea unui profil

comportamental are o valoare neutră. (Abuzurile în ceea ce privește elaborarea de profiluri, bineînțeles, sunt o cu totul altă discuție.) Dacă elaborezi profilul unui angajat, cel mai probabil o faci ca prim pas înspre soluționarea unei probleme pe care se poate să nu o fi identificat pe deplin. Uneori te poți afla într-o situație în care te simți obligat să sapi mai adânc sub suprafața organizației tale. Când se întâmplă acest lucru, este momentul să faci următorul pas.

RECAPITULARE PASUL 1 METODA MINTE: MONITORIZEAZĂ COMPORTAMENTUL DE REFERINȚĂ

Fii mai ales atent la comportamentele de zi cu zi:

- Râs
- Mișcări corporale
- Postură
- Calitate vocală
- Timpi de reacție și expresii

Pasul 2: Interoghează folosind numai întrebări deschise

Dacă ai ajuns până aici, înseamnă că bănuiești că s-ar putea ca o persoană cu care ai de-a face să acționeze în mod nesincer și trebuie să afli mai multe. Atunci când evaluezi un comportament de referință, nu cauți informații despre un anumit incident; pur și simplu, îți formezi o idee despre felul în care se comportă și vorbește o persoană, de regulă, în circumstanțe relaxate, normale. Întrebările pe care le adresezi nu trebuie să aibă o anumită structură, ci trebuie doar să fie sincere și să provoace o reacție autentică, naturală. Al doilea pas al metodei MINTE, însă, necesită puțin mai multă strategie.

Evident, s-ar putea să nu obții un răspuns sincer dacă întrebi, pur și simplu: „De fapt, nu ești interesat de serviciile mele de design grafic, nu-i așa? Vrei doar să obții o ofertă de preț cu care să te duci la competitorul meu.“ Dacă respectivul coleg practică într-adevăr un fel de subterfugiu, îți va răspunde că „Nu“. Acest lucru va întrerupe orice comunicare viitoare și îți va limita ocaziile de a detecta minciuna. Așa că trebuie să pregătești întrebări deschise care încurajează discuția și împărtășirea de informații.

Ce este, mai exact, o întrebare deschisă? Să începem prin a vedea o întrebare închisă. O întrebare închisă este cea la care se poate răspunde cu

un „da“ sau un „nu“ scurt. Nu o încurajează pe persoana cu care vorbești să îți ofere mai multe informații decât ai cerut. Dacă persoana respectivă înclină spre nesinceritate, o întrebare închisă îți închide ușa în fața ocaziilor de a afla mai multe. Iată câteva exemple de întrebări închise:

„Te-ai întâlnit cu vreun concurent de-al nostru?“
„Ai luat avionul de la 6.15 spre New Jersey?“
„Ești sigur că mi-ai pus rapoartele pe birou înainte să pleci acasă?“

Imaginează-ți ce răspuns diferit ai putea primi dacă ai întreba, în schimb:

„Cum te-ai hotărât că ai prefera să faci afaceri cu noi, mai degrabă decât cu Continental Metrics?“
„Ce s-a întâmplat după ce ai plecat spre aeroport?“
„Ce altceva încercai să finalizezi înainte să pleci de la birou?“

Poți adresa întrebări deschise sau închise atunci când evaluezi un comportament de referință; nu contează. În schimb, atunci când devii bănuitor, tipul de întrebări pe care le adresezi contează destul de mult.

PONT PENTRU DEPISTAREA MINCIUNILOR

A răspunde la o întrebare dificilă repetând-o este o tactică de amânare pentru a câștiga timp pentru a construi un răspuns înșelător. Când o persoană sinceră vrea doar să se asigure că a auzit corect, de obicei, va repeta doar o parte din întrebare.

Întrebările deschise îi încurajează pe oameni să îți ofere un răspuns extins. De asemenea, îți permit să păstrezi pentru tine lucrurile pe care le știi deja. Iată un exemplu simplu: angajatul tău, James, a ratat o întâlnire esențială în dimineața aceasta și vrei să afli de ce. Dacă l-ai întreba: „Deci, tu și George ați plecat de la birou, după care v-ați dus la cină și apoi acasă?“, James trebuie doar să confirme sau să nege ceea ce ai afirmat tu. Nu ar avea de ce să îți spună mai multe. Dar, imaginează-ți că ai întreba, în schimb: „Tu și George ați plecat de la birou. Ce-ați făcut după aceea?“

Dacă James este sincer, îți va spune adevărul. Poate că el și George au dezbătut dacă să mănânce hamburgeri sau mâncare indiană și, într-un final, au dat cu banul după care s-au îndreptat spre pub-ul de la colțul străzii, care s-a dovedit a fi un loc grozav în care să facă schimb de idei despre noul site web pe care îl proiectează, motiv pentru care James a ajuns acasă târziu, a dormit prea mult și a ratat întâlnirea de azi-dimineață. Însă, dacă James

ascunde ceva, trebuie să se gândească acum la lucrurile pe care le-ai putea ști deja, la cele pe care vrea să le știi și la cele pe care vrea să le țină ascunse de tine. S-ar putea, de asemenea, să se gândească dacă povestea lui George coincide cu a lui.

În secundele în care James procesează aceste gânduri și începe să formuleze un răspuns, tu ai urmărit indiciile faciale și comportamentale involuntare. Apoi continui, întrebându-l: „Cât de des lucrați împreună după program?“ S-ar putea ca atunci James să spună: „Prea des“, lucru care ar putea indica o atitudine de îndreptățire. Sau ar putea spune: „Tot timpul, dar ne distrăm“, care ar putea sugera faptul că lui James îi place munca lui, dar că a ratat întâlnirea din pricina a prea multe beri consumate, nu din pricina oboselii provocate de muncă. În orice caz, tocmai ai aflat mai multe decât ai fi aflat dacă ai fi adresat o întrebare închisă.

Trebuie să ai în minte patru scopuri atunci când adresezi întrebări deschise.

1. Stabilește lucrurile pe care le știi și cele pe care vrei să le afli.
2. Dezvoltă o relație.
3. Provoacă o reacție.
4. Spune povestea potrivită.

Stabilește lucrurile pe care le știi și cele pe care vrei să le afli. Înainte să începi să pui întrebări, ar trebui să pui cap la cap cât mai multe fapte posibil despre incidentul specific pe care îl investighezi. Ar trebui să hotărăști clar ce informații vrei să descoperi acum și care pot aștepta până mai târziu.

Fă o listă cu dovezile de care ai nevoie pentru evenimentul specific pe care vrei să îl investighezi. Gândește-te la lucrurile care sunt relevante, la dovezile bazate pe fapte și la cele care ar putea fi doar zvonuri.

Apoi, enumeră lucrurile pe care le știi despre persoana pe care o vei intervieva. Există ceva pe lista cu pricina care ți-ar putea afecta obiectivitatea? Imaginează-ți, de exemplu, că directorul tău de marketing este acuzat că ar fi vândut secrete comerciale confidențiale unui competitor – și mai știi și că are o aventură cu secretara lui. S-ar putea ca aceste cunoștințe să te facă să intri în interviu cu anumite păreri preconcepute, opinii diferite de cele pe care le-ai avea dacă ai ști, în schimb, că este un bărbat devotat familiei lui. Prin urmare, trebuie să fii sigur că nu ai prejudecăți față de el din motive irelevante pentru ancheta ta.

Chiar dacă ești deja aproape convins că directorul de marketing cu pricina este vinovat, trebuie să abordezi fiecare conversație cu o minte deschisă. Controlează-ți impulsul de a întrerupe; nu presupune nimic și, în final, renunță la părtinire. Nu vrei deloc să fii atât de prins în convingerea că ai dreptate, încât să treci cu vederea dovezi care arată că, de fapt, te înșeli.

Mâinile pe șold reprezintă o postură încrezătoare, chiar de confruntare.

Brațele încrucișate peste piept înseamnă că mesajul tău nu ajunge la destinație.

Palmele deschise indică receptivitate și căldură.

Pregătește toate întrebările pe care le-ai putea adresa pentru a stabili „cine, ce, când și unde“ în legătură cu incidentul pe care vrei să îl discuți. Apoi enumeră răspunsurile probabile și formulează un contrarăspuns la fiecare răspuns imaginat. Fiecare întrebare pe care o adresezi va fi ca un os de ros; sarcina ta este să vezi pe care dintre ele îl consideră subiectul tău ca fiind mai gustos. Ideea este să fii pregătit pentru orice ai auzi, ca să poți susține în continuare conversația. Pentru aceasta, este crucial un simț al empatiei bine dezvoltat, întrucât plănuiești un proces de oglindire verbală care să te ajute să clădești o relație.

Dezvoltă o relație. Nu este deloc un secret faptul că, cu cât ești mai puțin amenințător, critic și bănuitor, cu atât ai mai multe șanse ca o persoană să se deschidă în fața ta. Când îți începi interviul, poți construi o relație prin intermediul „ascultării active" standard. Ascultarea activă nu înseamnă neapărat că ești de acord cu interlocutorul tău, dar demonstrează că te implici în și înțelegi ceea ce ți se comunică. Cele mai elementare exemple includ:

- Menținerea contactului vizual
- Oglindirea limbajului corporal al subiectului și a ritmului vorbirii acestuia
- Râsul la glumele pe care le spune subiectul
- Adoptarea unei poziții neamenințătoare, cu brațele deschise
- Evitarea certurilor

Dar va trebui să mergi chiar mai departe pentru a dezvolta un spirit de colaborare. Va trebui să găsești un teren comun cu ascultătorul tău: „Și eu am avut parte de niște adevărate provocări de management al timpului, la vremea mea". De asemenea, va trebui să îl asiguri că nu îi judeci caracterul: „Îmi dau seama că lucrezi din greu ca să ai grijă de familia ta și respect acest lucru".

Ai grijă ce limbaj folosești. Vei pierde numaidecât legătura stabilită dacă folosești termeni legali și grafici. Dacă subiectul tău este investigat pentru delapidare, de exemplu, nu folosi niciodată termenul legal „delapidare", nici măcar termenul „a fura". Spune mai degrabă: „S-ar părea că cineva a luat niște bani". Ține minte că s-ar putea ca subiectul tău să se străduiască să se distanțeze de ceea ce a făcut. S-ar putea ca folosirea de cuvinte care să sugereze că este vinovat de ceva să îl facă să se închidă în sine.

NU ÎNTREBA DE CE

Prima modalitate de a pune pe cineva în defensivă este să întrebi „De ce?". Întreabă, în schimb: „Ce anume te-a făcut să faci asta?"

„Ce te-a făcut să schimbi ora întâlnirii?" va provoca un răspuns mai bun decât „De ce ai schimbat ora întâlnirii?" Același lucru este valabil și pentru „Ce te-a făcut să ajungi acasă atât de târziu?" sau „Ce te-a împiedicat să finalizezi sarcina?". Dacă îți asumi întrebările de genul „De ce", se presupune că trebuie să existe un motiv legitim pentru comportamentul subiectului tău – și că ești gata să înțelegi motivul cu pricina.

Scoate numaidecât „De ce" din vocabularul tău și vei observa o diferență remarcabilă în modul în care îți răspund oamenii.

Toți oamenii, indiferent dacă sunt nevinovați sau vinovați, se tem să nu fie înțeleși greșit, așa că nu adopta o poziție prin care să îi provoci. În schimb, vrei să îți asiguri subiectul că îl înțelegi și că simpatizezi cu frustrările, conflictele și obligațiile lui. Când oamenii simt că sunt tratați cu compasiune și înțelegere, probabilitatea să se deschidă în fața ta este mult mai mare.

Provoacă o reacție observabilă. Abordează-ți subiectul cât mai informal posibil, într-un mediu confortabil, privat și calm, lipsit de distrageri. Indiferent dacă este vinovat sau nevinovat, acesta nu va dori să se simtă ca o insectă privită la microscop. Cu cât ești mai puțin intimidant, cu atât vei obține mai rapid informațiile pe care le vrei.

Păstrează un context neutru. Dacă subiectul tău se teme de înălțimi, nu-l du în vârful unei clădiri, într-un birou din sticlă aflat la etajul cincizeci și cinci. Nu vei ști niciodată dacă foitul, privirile furișe și bătutul darabanei cu degetele sunt provocate de întrebările tale sau de frica lui de-a se afla la o asemenea înălțime. Reacția lui nu va fi nici fiabilă, nici observabilă. Nu intervieva pe cineva în public, dacă poți evita acest lucru; și distragerile publice sporesc riscul ca respectivul comportament observat să nu dezvăluie mare lucru.

Semnalează foarte clar sfârșitul oficial al interviului, dar continuă să pălăvrăgești. Majoritatea subiecților vinovați vor manifesta un sentiment enorm de ușurare post-interviu – o schimbare a posturii, un nou tipar de respirație, o glumă sau un râs agitat. Astfel de comportamente îți pot fi la fel de utile ca interviul în sine.

Spune povestea potrivită. Fiecare mincinos are o justificare – o poveste pe care și-o spune ca să poată trăi cu minciuna lui. Justificarea îi ajută pe mincinoși să explice de ce nu ar trebui să fie judecați dur pentru că au furat bani, au mințit în CV, au organizat o schemă Ponzi, s-au drogat la prânz, și-au mituit prietenii…

PONT PENTRU DEPISTAREA MINCIUNILOR

Fii atent când închei un interogatoriu. Dacă o persoană care a stat pe „scaunul martorului" este vizibil ușurată că s-a terminat cu întrebările, s-ar putea să fie din pricina faptului că povestea lui

mincinoasă a funcționat.

Cineva care fură de la angajatorul lui, de exemplu, și-ar putea spune una dintre următoarele povești:

„Sunt o persoană sinceră, dar economia este într-o fază îngrozitoare și trebuie să fac tot posibilul ca să îmi întrețin familia."

„Nu am avut de ales: soția mea este bolnavă și nu poate munci, iar obligația mea este în primul rând față de familia mea."

„Trebuia să fac *ceva* ca să dovedesc că firma aceasta are o conducere îngrozitoare."

„De fapt, nu este furt, pentru că am intenționat mereu să returnez banii. Sunt o persoană bună."

„Bineînțeles că am luat bani. Toți ceilalți o fac; nu te bagă nimeni în seamă dacă nu o faci."

Justificările pot fi prezise atât de fiabil, încât specialiștii din interogatorii din sistemul penal au un fel de cărți tematice – un fel de „biblii", care inventariază toate motivele tipice cunoscute pe care le-ar oferi un infractor pentru infracțiunea săvârșită. Specialiștii se pregătesc pentru un interviu revizuind cinci sau mai multe scuze pe care le-ar putea oferi o persoană care minte pentru infracțiunea cu pricina. Și tu trebuie să procedezi la fel. Fă o listă cu toate justificările la care te poți gândi că și le-ar căuta cineva pentru a-și valida înșelăciunea sau pentru a distorsiona motivul real din spatele acțiunilor sale.

Asigură-te că ții cont de „tiparul de învinuire" al subiectului – modul în care atribuie, de obicei, vina pentru acțiuni greșite. Înțelegerea tiparelor de învinuire este decisivă pentru procesul de reglare a pregătirii poveștii. Are tendința de a se învinovăți pe sine sau pe alții? Există probabilitatea să învinuiască o victimă („A căutat-o cu lumânarea") sau se consideră pe sine o victimă („E o înscenare")? Modul în care un subiect absoarbe sau respinge vina va modela felul în care vei încerca să îl ajuți să își spună povestea.

Propune povești. Când urmărești scene cu interogatorii din seriale precum *Lege și ordine,* un intervievator încăpățânat stă, de obicei, deasupra unui suspect înfricoșat și îl bombardează cu o groază de întrebări agresive, menite să îl intimideze și să îl facă să mărturisească. Așa se întâmplă în serialele dramatice de televiziune, nu în viața reală. Dacă ai vedea un interogatoriu din viața reală, ai observa doi oameni așezați pe scaune aflate la un metru și un pic distanță, vorbind încet. Intervievatorul nu s-ar prezenta drept un antagonist; în schimb, ar începe cu un monolog liniștit și

ar oferi mai multe posibile motive pentru care suspectul ar fi comis actul. S-ar putea chiar ca sentimentul din încăpere să fie unul de colaborare: „Lucrăm împreună ca să îi dăm de cap".

Așa ar trebui să decurgă interviul tău. Vrei să provoci colaborare, nu să îți ciomăgești subiectul. Vrei să întărești o raționalizare existentă, nu să îi dai idei noi. Ce mod de a iniția interviul are mai multe șanse să provoace un răspuns?

CUM SUNĂ VINA?

Precaut: „Dacă l-am sunat pe reporter? Ce vrei să spui?"

Vag: Un mincinos probabil că nu va specula referitor la modul în care s-a realizat un lucru: „Ăăă – nu prea știu cum ar fi putut da mai departe documentele respective fără să fie prinși".

Exagerat de politicos, calm sau intelectual: „Cerule mare, ce coșmar! Și mai e puțin până la fuziune. Cum pot fi de folos?"

Reticent în a oferi informații suplimentare: „V-am spus tot ce știam! Ce mai vreți?"

Indiferent: „Ei bine, sunt convins că nimeni nu va crede tot ce citește în articolul acela. Cu siguranță că tranzacția poate continua."

Slab: „De ce mă întrebi pe mine?"; „Cum de ai crede că aș putea face așa ceva?" sau „Sincer, trebuie să mă crezi!"

Scurt: Subiecții sinceri nu se tem să vorbească, în timp ce vinovații vor încerca să dea răspunsuri cât mai scurte posibil. Dacă divaghează, o fac doar pentru a oferi detalii inutile, nepotrivite.

Ilogic: Mincinoșii îți vor spune deseori un adevăr diferit de cel despre care întrebi. Așa că, dacă ar fi să întrebi pe cineva: „Unde ai luat masa în după-amiaza aceasta?", iar persoana îți răspunde „Nu plec niciodată de la birou în timpul zilei", ar trebui să ții seama de asta. S-ar putea ca informația să fie adevărată, dar nu ți-a răspuns la întrebare. Următoarea ta întrebare va fi „De ce nu?"

Liniar: Povestea unui mincinos va fi spusă deseori într-o ordine strict cronologică și îi va fi dificil să se întoarcă la ea dacă i se cere să reia dintr-un punct aleatoriu al narațiunii.

Dacă înșelăciunea are legătură cu vreo formă de furt, ai putea spune: „Păi, am mai văzut asta, John, cazuri în care șeful este avut și oamenii care lucrează pentru el sunt plătiți foarte prost. Pur și simplu, nu este corect." Sau, dacă știi că suspectul are tendința să se învinovățească pe sine, i-ai putea sugera o poveste la persoana a treia – pentru a muta atenția de la el – și ai putea da dovadă de puțină simpatie: „Asta îmi amintește de o femeie care s-a aflat într-o situație asemănătoare cu câțiva ani în urmă…"

Urmărește-ți cu atenție ascultătorul. Te uiți după câteva reacții-cheie. Observi că, la un moment dat, subiectul tău începe să acorde mai multă atenție, să încuviințeze din cap, să devină emotiv sau, dimpotrivă, să își țuguie buzele, ca și când s-ar abține de la a simți o anumită emoție? Dacă nu, încearcă să schimbi direcția: „Există momente în care un bărbat trebuie să se apere singur, nu crezi? Nu îi putem lăsa pe oameni să ne calce în picioare."

Investigatorii instruiți vor sugera cu blândețe poveste după poveste, timp chiar și de douăzeci sau treizeci de minute, până o nimeresc pe cea corectă. Subiecții sinceri vor respinge fiecare poveste, indiferent cât de plauzibilă ai face să pară fiecare sugestie. Cu toate acestea, dacă nu ești critic și ești compătimitor, mulți oameni vinovați vor profita de oportunitatea de a simpatiza cu cineva care înțelege ce anume i-a făcut să facă un lucru de care probabil că nu s-au considerat vreodată capabili. Ține minte că majoritatea mincinoșilor vor să îți spună adevărul. Ușurează-le cât mai mult posibil acest demers.

RECAPITULARE PASUL 2 METODA MINTE: INTEROGHEAZĂ FOLOSIND NUMAI ÎNTREBĂRI DESCHISE

Enumeră dovezi și informații lipsă.

Enumeră din timp întrebări ca să afli cine, ce, când și unde, și posibilele răspunsuri.

Elaborează un profil al tiparelor de învinuire și al nevoilor personale și profesionale ale subiectului tău.

Verifică-ți probele, să nu fie părtinitoare.

Dezvoltă o relație.

Provoacă o reacție observabilă.

Propune mai multe povești.

Pasul 3: Nu scăpa nici un grup neobservat

Știi deja că trebuie să observi tot ceea ce vezi și auzi atunci când asculți pe cineva care îți răspunde la întrebările deschise pe care le pui. În decurs de câteva minute, probabil că vei începe să observi grupuri de indicii faciale, comportamentale și verbale. Individual, acestea nu înseamnă nimic. Împreună, însă, te vor ajuta să îți faci o idee despre starea de spirit a subiectului tău.

Poate că observi că, în timp ce încerci să înțelegi de ce Carl nu a urmărit o pistă importantă – „Știu că am fost foarte ocupați pe aici; probabil că este greu să ții pasul cu toate apelurile care trebuie efectuate" – acesta își pleacă

capul în față, după care și-l ridică brusc și inspiră adânc pe nas; își strânge buzele, până ce acestea formează doar o linie subțire; își pocnește degetele. Ai mai văzut astfel de comportamente, dar toate la un loc? De ce se simte Carl inconfortabil? Repet, aici intervin abilitățile tale de evaluare a comportamentului de referință, empatia și intuiția.

Uneori, cel mai important indiciu că o persoană minte îl reprezintă grupurile de comportamente care nu sunt manifestate, în mod obișnuit, simultan. Așa cum am observat, oamenii care vor să înșele vor acorda o atenție sporită lucrurilor pe care le spun – dar, dacă nu au avut ocazia de a-și repeta povestea înainte, trupurile lor îi vor trăda în mod inconștient. În general, să spui ceea ce trebuie atunci când minți necesită atât de multă energie mintală, încât mincinosului nu îi mai rămâne nimic pentru a-și planifica și manierismele.

Dacă ar fi să întrebi: „Deci, câți ani de facultate încheiați ai de fapt?“, s-ar putea ca însoțitorul tău să răspundă: „Patru“, dar să ridice doar trei degete. De obicei, își va observa greșeala și o va corecta, poate rânjind și spunând „Uuups!“ Acum, s-ar putea să fie o simplă greșeală. Pe de altă parte, s-a stabilit că, atunci când există o neconcordanță între comportamentul verbal și cel nonverbal, comportamentul nonverbal este, în general, mai precis.[1]

Iată un rezumat al grupurilor după care ar trebui să te uiți:

Grupuri nonverbale

Gesturi de îngrijire

Frământări de mâini

Picioare curbate spre interior

Partea superioară a trupului țeapănă, stare de nemișcare nefirească

Buze țuguiate sau mușcarea buzelor

Postură cocoșată sau autoprotectoare

Mișcare a unor obiecte pe masă sau pe podea

Exprimare a sentimentului de ușurare post-interviu

Transpirație, respirație sau bătut darabana în exces

Schimbare în ritmul de clipire

Ridicări din umeri, pumni încleștați, făcut din ochi, palme răsucite în dezacord cu dialogul

Zâmbet fals

Ochi închiși

Grupuri verbale

Afirmații calificative: „Din câte știu eu…“, „Drept vorbind…“

Repetarea întrebării tale cuvânt cu cuvânt

Timp de reacție non-spontan

Ton al vocii slab și apologetic

Evitarea întrebării (De exemplu: „Le-am spus deja celor de la resurse umane despre asta“.)

Detaliu nepotrivit

Răspunsuri scurte, tăioase

Referințe religioase („Jur pe Biblie.“)

Obiecții la chestiuni specifice irelevante („Ba nu – am mâncat pui, nu friptură.“)

Smiorcăit din pricina interviului în sine: „Cât va mai dura?“

Atitudine necooperantă sau indiferentă

Pune accentul mai mult pe a te convinge pe tine decât pe fapte

RECAPITULARE PASUL 3 METODA MINTE: NU SCĂPA NICI UN GRUP NEOBSERVAT

Urmărește grupuri verbale și nonverbale suspecte de a dezvălui un comportament înșelător, cu precădere cele care nu se potrivesc, de obicei, împreună.

Pasul 4: Tălmăcește lacunele

Există câteva tipuri de lacune pe care ar trebui să le urmărești atunci când bănuiești că cineva te înșală.

Lacunele din afirmații dezvăluie o neconcordanță între ceea ce spune o persoană că făcea și ceea ce îți spun faptele. Dacă Jake spune că de luni până miercuri a fost în San Francisco, întreținând clienți, nu este nerezonabil să te întrebi de ce nu are nici măcar o singură cheltuială pe cardul de credit pentru ziua de marți. Acesta ar fi un tip de neconcordanță. Sau poate că povestea pe care ți-o spune Jake nu se potrivește cu cea pe care ți-o zice partenera lui, Julia.

Lacunele logice referitoare la modul în care s-ar putea să se fi desfășurat evenimentele se află deseori chiar sub nasul tău. Richard spune că nu a efectuat transferul când i-ai spus tu să o facă deoarece aștepta aprobarea lui Bill, deși, până atunci, nu a mai avut niciodată nevoie de aprobarea lui Bill.

Lacunele comportamentale necesită deseori să îți folosești abilitățile de a evalua comportamentul de referință la putere maximă. Dacă partenerul tău vorbește la nesfârșit despre cum lucrează până la ora două dimineața, când, de fapt, obișnuia să glumească despre cum este singurul avocat în viață care are nevoie de opt ore de somn pe noapte ca să funcționeze, atunci ai de-a face cu o lacună comportamentală. S-ar putea ca acest lucru să îți întărească bănuiala că i-ar suprataxa pe clienți.

Lacunele emoționale sunt uneori cel mai greu de detectat, dar sunt și cele mai hotărâtoare. Imaginează-ți că negociezi un parteneriat cu cineva care îți spune de mai multe ori cât de încântat este să facă afaceri cu tine. Brusc, afișează un rânjet asimetric – expresia facială pentru dispreț. Ce ar trebui să faci? Ei bine, în primul rând, ia în calcul varianta de a ieși pe ușă și de a nu te mai întoarce acolo. Afacerea nu se va încheia, și dacă totuși se va face, te îndrepți spre un aranjament nefericit.

Nu îți ignora instinctul. Uneori, ca în cazul unei lacune din afirmații, există o lipsă de conexiune clară între lucrurile pe care le auzi și lucrurile despre care știi că sunt adevărate. De multe ori, însă, singurul lucru pe care te vei putea baza este instinctul.

Nu poți afirma cu precizie de ce anume, dar parcă a fost ceva ciudat la felul în care avocatul partenerului tău de fuziune a răspuns când i-ai zis jucăuș: „Bună dimineața! Suntem pregătiți să încheiem o afacere care ne va face pe toți bogați?“ Nu ai putea identifica ceva anume, dar intuiția ta îți spune că ceva nu este în ordine… Asta e bine. Ai încredere în instinctul tău. Reacțiile instinctuale sunt puternice! Când crezi că ceva nu este în regulă într-o anumită situație, probabil că există un motiv pentru suspiciunea ta.

Aproape oricine a fost păcălit vreodată foarte serios își poate aminti un moment în care a fost prea jenat, furios sau preocupat să fie politicos ca să recepteze o clipă ce părea cam aiurea. „Ar fi trebuit să fiu mai atent și să pun mai multe întrebări“, își dă acum seama victima. Un lucru pe care l-a auzit sau văzut nu prea se potrivea cu ceea ce știa că era adevărat. Și ar fi trebuit să îl urmărească până la capăt.

RECAPITULARE PASUL 4 METODA MINTE: TĂLMĂCEȘTE LACUNELE

Dacă ceva nu se potrivește, privește mai îndeaproape la diferența dintre ceea ce știi că este adevărat și ceea ce îți spune sau indică cineva că ar fi adevărat. Caută mai ales:

Lacune în afirmații
Lacune logice
Lacune comportamentale
Lacune emoționale

Cel de-al cincilea pas MINTE te ajută să te asiguri că nu îți vei mai ignora niciodată instinctul.

Pasul 5: Edifică-ți concluziile

Edificarea nu înseamnă să ai parte de un moment definitoriu de genul „Te-am prins!“ S-ar putea să nu știi niciodată adevărul complet despre incidentul pe care îl investighezi. Dar, dacă ai ajuns la Pasul 5 și bănuiești că subiectul tău te înșală, poți adresa mai multe întrebări de edificare, care îți vor permite să îți testezi bănuielile. De asemenea, aceste întrebări te vor duce cu un pas mai departe în stabilirea sincerității unui subiect nevinovat.

Adresează aceeași întrebare care caută să determine faptele, dar în moduri diferite. Dacă ești aproape convins că Jake și-a luat o zi liberă în timpul conferinței ca să se bucure de orașul San Francisco în loc să aducă noi potențiali clienți, ai putea întreba: „Ce părere a avut Julia despre ce ați realizat marți?“ Apoi ai putea continua așa: „Știu cât de aglomerat poate fi un program de conferință. Spune-mi despre seminariile care s-au ținut marți.“

Întreabă direct „Cum te simți?“. Dacă efectuezi o investigație oficială, întreabă-ți subiectul ce simte în legătură cu faptul că este investigat. O persoană sinceră, acuzată pe nedrept, va fi furioasă și îți va spune asta. O persoană care vrea să înșele ar putea afișa un set complex de emoții amestecate și ar putea chiar să aibă o cădere nervoasă sau să exprime vină.

Întreabă „Ce ar trebui să pățească persoana care va fi găsită vinovată?“ Întreabă-ți subiectul ce crede că ar trebui să se întâmple cu cel care a comis fapta care este investigată. O persoană vinovată ar putea recomanda o pedeapsă mai indulgentă sau ar putea spune „Nu știu“, în timp ce o persoană sinceră va recomanda, de obicei, o pedeapsă potrivită, pe un ton cooperant.

Întreabă „Cine crezi că a făcut-o?“ O persoană vinovată fie nu va da nume deloc, fie va încerca să extindă investigația. „Ar fi putut fi oricine de la Contabilitate“; „Au fost mulți oameni în sala de conferință în după-amiaza

aceea.“ O persoană sinceră, pe de altă parte, cel mai probabil va coopera numind câțiva posibili suspecți.

Cere-i subiectului să își amintească detalii din povestea lui în sens invers. „Și unde erai înainte de întâlnirea de pe Fourth Street?“ Unei persoane vinovate îi va fi greu să își amintească detaliile în ordine inversă. Cel mai probabil că îți va oferi fapte pe care înainte le-a ținut ascunse sau chiar va mărturisi, după ce se va împletici în propria-i poveste îndeajuns de mult.

Întreabă „Ce crezi că ar fi motivat pe cineva să facă acest lucru?“ Când i se cere să speculeze cu privire la o terță persoană, un subiect vinovat își va spune propria „poveste“ pentru motivul persoanei respective de a fi făcut ceea ce a făcut. Sau ar putea chiar să evite întrebarea cu totul. Este mai probabil ca o persoană sinceră să se angreneze într-un proces de speculații cooperante cu tine.

Adresează întrebări din care reiese clar că ești în posesia anumitor fapte pe care nu ți le-a spus subiectul. „Când tu și Graydon ați rămas până târziu în seara aceea…“ O persoană sinceră te va corecta: „Eram singur“. Un mincinos nu ar îndrăzni să o facă.

Întreabă „Cum crezi că se va încheia această investigație?“ O persoană sinceră va fi mult mai pozitivă decât o persoană care minte, care probabil că va spune: „*Sper* că mă va scoate din discuție… Așa *ar trebui.*“

Adresează întrebări care minimalizează importanța incidentului. „Am văzut bugete cu deficite mult mai mari decât acesta în majoritatea departamentelor, dar tot trebuie să înțelegem care-i treaba.“ Subiecții care deduc faptul că s-ar recomanda o pedeapsă mai indulgentă din pricina minimalizării îți vor împărtăși informații suplimentare.

Adresează întrebări cu rezultat dual, ambele sugerând înșelăciune. „Nu ai avut încotro și a trebuit să închei tranzacția îndulcind-o cu ceva bani pentru avocat? Sau datele exagerate de cercetare a pieței i-au convins să o finalizeze atât de repede?“

Când crezi că ești înșelat, adresează oricâte întrebări este nevoie ca să fii sigur că ai dreptate. Analizează orice grupuri dubioase de indicatori verbali ai înșelăciunii pe care le auzi în răspunsurile suspectului tău.

Câteva avertismente

Evită să te blochezi într-un mod de negare când chiar crezi că persoana pe care o confrunți este vinovată. Cu cât un subiect pune mai tare piciorul în prag, neagă și protestează, „Nu am făcut-o eu!“ sau „Nu așa s-a întâmplat“, cu atât va fi mai redusă probabilitatea ca acesta să vorbească sincer cu tine și cu atât va fi mai greu să îl faci să îți dea informații suplimentare. Fă tot posibilul să redirecționezi conversația dacă se întâmplă astfel, chiar dacă înseamnă să îl întrerupi sau să vorbești peste subiect – „Te-am auzit, dar, acum, acordă-mi doar un minut“ – și, apoi, continuă-ți explicația referitor la ce crezi tu că s-a întâmplat. Redirecționează discuția și erodează insistența subiectului pe nevinovăția lui.

Nu îți copleși subiectul cu un asalt de întrebări agresive. Când ești frustrat sau nerăbdător să grăbești lucrurile, ar putea fi tentant să începi să pui întrebări grele, ca să încerci să șochezi pe cineva și să mărturisească. Dar aceasta este o tactică pe care o vezi la televizor și probabil că nu va funcționa în afara unui serial polițist.

Chiar și în timpul Pasului 5, „Edifică-ți concluziile“, acceptă că s-ar putea să te înșeli. Nu „hotărî“ că o persoană este vinovată. Acuzarea injustă este la graniță cu lipsa de etică. Ține minte să privești și să asculți. Mereu vei învăța ceva nou dacă asculți îndeajuns de bine și adresezi întrebările corecte.

Instruirea în metoda MINTE este o unealtă care poate schimba modul în care comunici cu toți cei din jurul tău, indiferent că urmărești o mărturisire, o informare sau, pur și simplu, să ajungi să cunoști mai bine pe cineva. Informațiile pe care le furnizează despre modul în care oamenii deviază de la adevăr și despre numeroasele moduri în care își justifică minciunile, îți pot transforma deciziile de angajare, alegerile de achiziții și abilitatea de a negocia dintr-o poziție de avantaj.

PARTEA A II-A
CONSTRUIREA ÎNCREDERII

CAPITOLUL 7

DEPISTAREA MINCIUNILOR CU MIZE RIDICATE

Negocierile cu mize ridicate inspiră înșelăciuni cu mize mari. Lui Caitlyn Heffernon, directorul executiv al unei companii de software cu sediul în Boston, nu îi venea să creadă ce noroc avea. După ce petrecuse opt ani grei clădindu-și compania, în sfârșit, finalizase afacerea vieții: o vânzare cu plata în numerar către un fost concurent de pe piață, pe milioane de dolari. Întrucât tranzacția era programată să se finalizeze miercurea următoare, Caitlyn și-a petrecut weekendul sărbătorind împreună cu familia ei și făcând, plină de entuziasm, planuri de viitor.

Luni seara, Caitlyn a primit un telefon de la avocatul ei. Avocatul celeilalte părți nu îi răspundea la e-mailuri sau la apeluri. Caitlyn l-a sunat pe directorul executiv al firmei cumpărătoare și i-a trimis și un e-mail în care îl întreba dacă puteau vorbi, dar nu a primit răspuns. Nu a primit nici un răspuns nici marți dimineața, nici marți după-amiaza. Cealaltă parte întrerupsese orice comunicare. Au trecut și zilele de miercuri și joi. Vinerea, compania cumpărătoare a anunțat public că achiziționase un alt concurent într-o tranzacție în care cumpărase toate acțiunile companiei cu pricina, la un preț semnificativ mai mare decât obținuse Caitlyn de la ei.

Caitlyn era distrusă. Cum de se întâmplase așa ceva? Sincronizarea cu piața era perfectă, ceruse un preț corect și fusese cât mai flexibilă posibil, concentrându-se doar pe cele trei puncte principale care o interesau: prețul, contractul de consultanță și o afacere cu numerar. Spusese limpede de la bun început ce spera să obțină în urma vânzării, iar negocierile se derulaseră lin datorită așteptărilor ei rezonabile și disponibilității ei de a renunța la alte puncte din afacere pentru cele trei importante.

Disperată să își dea seama unde anume se anulase tranzacția, Caitlyn s-a uitat peste e-mailurile schimbate, peste notițele luate în urma apelurilor dintre ei, peste informările din partea avocatului – întregul istoric al procedurilor, pe care îl păstrase cu scrupulozitate. Nu a reușit să găsească

nicăieri o indicație a faptului că cealaltă companie ar fi avut probleme cu numerarul sau că s-ar fi simțit câtuși de puțin inconfortabil să achite în numerar. De fapt, când Caitlyn și-a exprimat preferința pentru numerar, directorul executiv îi răspunsese: „În ceea ce mă privește, practic am bătut palma".

Ce nu mersese bine?

Totul este o negociere

Fiecare aspect al afacerilor necesită o formă de negociere. Acțiuni simple, precum consimțirea unui termen limită sau acordarea unei măriri de salariu, implică negociere; la fel se întâmplă și la alegerea agenției de publicitate cu care să îți lansezi noul produs, la finalizarea unei tranzacții cu partenerul din Asia sau la convingerea celui mai bun manager de vânzări al tău să nu se mute la Londra – negocierea este țesută în pânza interacțiunilor noastre zilnice de la locul de muncă.

Cu siguranță că nu este o noutate pentru tine. Dar s-ar putea să nu știi că atunci când mizele sunt ridicate, cei cărora li se oferă șansa de a minți vor profita aproape întotdeauna de ea.[1] Când te gândești la numărul de negocieri pe care le-ai tranzacționat – și apoi le reevaluezi în lumina probabilității crescute de a fi fost înșelat undeva pe drum –, s-ar putea să începi să crezi că nu ești chiar atât de bine pregătit să negociezi precum credeai.

Să analizăm afirmația referitoare la mințitul în timpul negocierilor. Datele pe care le-au strâns cercetătorii despre acest subiect includ următoarele descoperiri interesante:

- Cu cât stimulentul potențial pus în joc este mai mare, cu atât crește probabilitatea ca oamenii să mintă și cu atât se așteaptă mai mult ca alții să mintă.
- Oamenii negociază mai dur și sunt mai tentați să mintă atunci când cred că riscă pierderi semnificative.[2]
- Cu cât reputația sau înfățișarea unui negociator este mai nedemnă de încredere, cu atât cresc șansele ca acesta să fie mințit și cu atât mincinosul se va simți mai puțin vinovat.[3]
- Negociatorii care suspectează sau sunt informați direct că se așteaptă ca ei să spună adevărul (sau că versiunea lor asupra faptelor va fi verificată) se vor purta mai sincer pe tot parcursul unei negocieri.[4]

- Mulți oameni care mint în timpul negocierilor raportează că se simt puțin sau deloc vinovați, justificându-și acțiunile ca autoapărare. Majoritatea acestor indivizi au fost mințiți în trecut.[5]
- Încrederea se poate reclădi după ce una dintre părți a comis acțiuni nedemne de încredere, dar este nevoie de semnificativ mai mult timp pentru a reconstrui o relație de încredere dacă acțiunea a fost însoțită de înșelăciune.[6]

Maurice E. Schweitzer este profesor asociat de management al operațiunilor și informațiilor din cadrul Școlii de Afaceri Wharton. Cercetarea lui se concentrează pe emoții, luarea de decizii etice și procesul de negociere. În capitolul „Înșelăciune în negocieri", din cartea *Wharton on Making Decisions (Wharton despre cum să iei hotărâri)*, acesta descrie negocierile din 1994 pentru un contract colectiv de muncă, desfășurate între compania Textron și Sindicatul Muncitorilor din Industria Auto. Oficialii companiei Textron i-au asigurat pe cei din sindicat că nu plănuiau să subcontracteze locuri de muncă muncitorilor care nu făceau parte din sindicat. După semnarea contractului, însă, Textron a anunțat că intenționa să angajeze muncitori care nu făceau parte din sindicat, lucru pe care se pare că îl puneau la cale de ceva vreme.

Sindicatul Muncitorilor din Industria Auto a dat în judecată Textron pentru negocieri cu rea-credință… și a pierdut procesul. Instanța a hotărât că, dacă sindicatului i-ar fi păsat cu adevărat despre chestiunea subcontractării, ar fi trebuit să se asigure că adaugă această condiție în contract.[7] „Ar trebui să fim vigilenți împotriva înșelăciunii", spune Schweitzer. „Remediile legale nu înlocuiesc propria noastră vigilență."[8]

Tipurile de minciuni pe care le vei auzi

Care este primul pas spre vigilență? Stabilește ce informații au fost omise.

În mod normal, minciunile pe care le vei auzi în timpul unei negocieri sunt minciuni prin omisiune. Într-un studiu, *100% dintre negociatori* au mințit în mod activ sau nu au dezvăluit o problemă, dacă nu au fost întrebați în mod direct despre ea.[9] Mincinoșii se simt mult mai confortabil să ascundă informații decât să le falsifice, deoarece ascunderea nu le cere să născocească, să își amintească și apoi să relateze o poveste.[10] E mai ușor să te prefaci confuz sau să spui că omisiunea a fost o greșeală în cazul în care

înșelăciunea va fi observată într-un final.[11] Mincinosul poate pretinde că intenționa să menționeze acel fapt relevant, dar a fost abătut de la el; poate că nu știa că era important; poate că a uitat, pur și simplu, să îl aducă în discuție; și, în orice caz, totul e foarte confuz acum. Nici măcar nu își mai amintește exact ce s-a discutat cu ocazia respectivă.

Poate că minciunile prin omisiune nu par atât de grave. La urma urmei, să omiți o parte dintr-o poveste este un act pasiv. Dacă o parte a mesei nu se gândește să întrebe despre o chestiune morală, oare partea opusă este obligată să o aducă în discuție? Putem lăsa această dezbatere pe seama specialiștilor în etică. Negociatorii buni rămân, pur și simplu, alerți în fața posibilității că, cel mai probabil, nu li se va spune tot ce trebuie să știe.

CUNOAȘTE LEGEA

O minciună este considerată fraudă de drept comun dacă:

1. Prezintă eronat un fapt material
2. Mincinosul știe sau crede că faptul material nu este adevărat
3. Mincinosul intenționează să convingă victima să ia o decizie pe baza denaturării faptului
4. Victima dă dovadă de „încredere din motive justificabile" (are motive întemeiate să te creadă și să ia o decizie pe baza a ceea ce îi spui tu)
5. Victima suferă daune sau vătămări[12]

Indiferent dacă o minciună prin omisiune este sau nu o minciună „reală", adevărul este că multe astfel de falsuri devin într-un final minciuni prin comitere – falsificări de-a dreptul – după ce partea opusă chiar *se gândește* să întrebe despre ele. Paul Ekman numește minciunile prin omisiune „minciuni care ascund", iar pe cele prin comitere „minciuni care falsifică". Conform lui Ekman, o minciună care ascunde devine deseori o minciună care falsifică atunci când mincinosul se simte provocat de victimă.[13] Acest lucru se adresează direct faptului că un negociator bun nu ar trebui să pună un mincinos în poziția în care să simtă că nu are de ales și trebuie să mintă.

Toată lumea o face... Ce mare scofală?

Dar, oare, scopul fiecărei negocieri nu este de a câștiga ceva de la cealaltă parte? Nu sunt confruntarea și, în cele din urmă, victoria sau pierderea înglobate în conceptul esențial al negocierii? Unii ar spune că este o naivitate să nu te aștepți la înșelăciune în această situație. Cu siguranță se așteaptă de

la tine să mergi la cacealma, care, tehnic, este o minciună; se așteaptă de la tine să ceri mai mult decât vrei, de fapt; toate fac parte dintr-o strategie bună. În plus, și dacă nu minți, o va face partea opusă.

Deci, de ce să nu combatem focul cu foc? Lăsând din nou la o parte implicațiile morale, minciuna este rareori cea mai bună strategie. Este important să ținem minte că – în pofida poveștii despre minciunile spuse de Textron celor de la UAW – minciuna poate avea consecințe legale grave. Unii negociatori sunt, pur și simplu, prea libertini când vine vorba despre a face diferența între morală și încălcări ale încrederii ilegale. Conform unui cercetător, „Lucrurile pe care moraliștii le-ar considera deseori ca fiind doar un comportament «neetic» în cadrul negocierilor se dovedesc a fi întocmai lucruri pe care instanța le consideră comportament ilegal".[14]

Înșelăciunea îți poate afecta și rezultatul. Pentru a studia dinamica încrederii, trădarea și încrederea reînnoită, cercetătorii de la Wharton au organizat un joc în care perechi de jucători care nu se puteau vedea au jucat runde în care au trebuit să hotărască dacă să le dea bani partenerilor lor nevăzuți sau să îi păstreze pentru sine. Cercetătorii au descoperit în mod constant că cei care și-au înșelat partenerii să le paseze banii au avut inițial parte de profituri mai mari, dar au câștigat tot mai puțin pe măsură ce rundele au continuat. Când regulile au fost schimbate și jocul s-a desfășurat fără opțiunea de înșelăciune, ambii jucători *au avut de beneficiat* financiar.[15]

Întrucât negocierile sunt deseori punctul de pornire în relațiile de afaceri – relații pe termen lung care pot avea un impact asupra unei întregi organizații – este, pur și simplu, bine să stai departe de ciclul de neîncredere și înșelăciune care îi prinde atât de des în cursă pe participanții de la masa negocierilor.

NEGOCIEREA ȘI DEPISTAREA MINCIUNILOR PENTRU FEMEI

Așa cum am văzut în Capitolul 2, bărbații și femeile mint diferit și din motive diferite. Probabilitatea ca femeile să mintă în cadrul negocierilor este mai scăzută, deoarece acestea se simt mai puțin confortabil cu minciuna în general[16] și experimentează mai multă vină, anxietate și teamă decât bărbații atunci când spun minciuni grave.[17] Dar femeile se simt și mai puțin confortabil decât bărbații când vine vorba de negociere, în general. Sunt mai anxioase și mai temătoare decât bărbații când demarează negocieri și, prin urmare, au parte de mai puține câștiguri în urma negocierilor. În cartea lor, *Women Don't Ask*, Linda Babcock și Sara Laschever includ următoarele statistici descurajante:

- În sondaje, de 2,5 ori mai multe femei decât bărbați afirmă că „se simt foarte neliniștite" când vine vorba de negocieri.
- Bărbații inițiază negocieri de aproximativ patru ori mai des decât femeile.
- Când au fost rugați să aleagă metafore pentru procesul de negociere, bărbații au ales expresii precum „a câștiga un joc" și „un meci de wrestling", în timp ce femeile au ales expresii de genul „a merge la dentist".
- Femeile sunt mai pesimiste referitor la suma disponibilă atunci când negociază, așa că, de obicei, cer și primesc mai puțin – în medie, cu 30% mai puțin decât bărbații.
- 20% dintre femeile adulte (22 de milioane) afirmă că nu negociază deloc, deși deseori recunosc că negocierea este potrivită, ba chiar necesară.
- Dacă nu își negociază primul salariu, un individ poate pierde peste 500 000 de dolari până la vârsta de 60 de ani – iar probabilitatea ca bărbații să își negocieze primul salariu este de peste patru ori mai mare decât în cazul femeilor.
- Un alt studiu a calculat că femeile care își negociază consecvent creșterile de salariu câștigă în timpul carierelor lor cu cel puțin un milion de dolari mai mult decât femeile care nu o fac.
- Femeile dețin aproximativ 40% din afacerile din Statele Unite ale Americii, dar încasează doar 2,3% din capitalul social disponibil necesar dezvoltării. Companiile deținute de bărbați primesc celelalte 97,7 procente.
- Deseori, femeile nu cunosc valoarea de piață a muncii lor: femeile raportează așteptări referitoare la salariu cu 3 până la 32% mai mici decât cele ale bărbaților pentru aceleași posturi. Bărbații se așteaptă să câștige cu 13% mai mult decât femeile în primul an de serviciu cu normă întreagă și cu 32% mai mult la apogeul carierei lor.[18]

Anxietatea lor pronunțată și așteptările scăzute le fac pe femei extrem de vulnerabile la a fi mințite în timpul unei negocieri. Și, chiar dacă s-ar putea să nu le placă, femeile sunt forțate să negocieze tot mai mult:

- În 2008, din 121 de milioane de femei cu vârsta peste 16 ani, 59,5% munceau sau își căutau de muncă.[19]
- Rata divorțurilor în Statele Unite ale Americii se situează la 50%.[20]
- În 2007, femeile câștigau 77,5 de cenți la fiecare dolar câștigat de bărbați.[21]
- Procentajul de nașteri pentru mame singure (raportat la numărul total de mame) a crescut de trei ori față de 1970.[22]

Patru pași pentru o negociere imună la minciuni

Ce te face un negociator bun?

Numeroși oameni îți vor spune că un negociator bun este șiret, viclean și are, cumva, o abilitate naturală de-a obține exact ceea ce își dorește dintr-o tranzacție. În realitate, faptele stau altfel. Un negociator bun este dispus să își facă temele – să aloce mult mai mult timp înaintea negocierilor pentru

planificare, elaborarea strategiei și analiză decât va ști vreodată concurentul lui. Adevărata muncă dintr-o negociere are loc înainte să se ajungă la masă. Dacă vrei să înveți cele patru moduri sigure de a încheia o afacere durabilă, imună la minciuni, ai face bine să fii pregătit să muncești din greu.

1. Îmbunătățește-ți filosofia de negociere

Filosofie? Da.

O negociere este un sistem de semnalizare. Să spunem că un potențial viitor angajat îți semnalizează că negociază și cu concurența pentru o slujbă. Tu, în schimb, îi semnalizezi suspiciune. El plusează, în încercarea de a te convinge… tu îi dai de înțeles că nu funcționează… și întrecerea continuă așa. Situația cu pricina este o tranzacție de tip câștig–pierdere, în care ambii parteneri care negociază se străduiesc să își stabilească dominația. Fiecare încearcă să ia ce poate fără să îi pese prea mult de ceea ce își dorește oponentul.

Și fiecare participant crede – sau speră – că intențiile lui vor fi mascate de o fațadă încântătoare, primitoare și rezonabilă. Dar, așa cum ai învățat, fețele, trupurile și vocile noastre divulgă constant semnale referitoare la ceea ce simțim cu adevărat. Chiar dacă nici unul dintre partenerii de la masă nu este instruit în depistarea minciunilor, fiecare dintre ei receptează în subconștient semnale care-i indică dacă celălalt este interesat de o negociere într-o atmosferă cooperantă sau de pe poziții adverse. Aceste semnale ne influențează în mod direct încrederea și, în consecință, cât de dispusă este fiecare parte să o înșele pe cealaltă. Așa cum a descoperit profesorul Schweitzer de la școala Wharton, probabilitatea ca indivizii care abordează negocierile cu o filosofie de tip câștig–pierdere „să mintă este mai ridicată, și aceștia vor minți mai sfruntat decât atunci când au o atitudine cooperantă.“[23]

Dacă, în schimb, ai crede cu adevărat și, prin urmare, ai semnaliza cu adevărat, că prioritatea ta este negocierea cooperantă, nu de pe poziții adverse? Că în opinia ta această tranzacție este o situație reciproc câștigătoare și nu un concurs de tip câștig–pierdere? Ai fi mai motivat să descoperi modalități prin care să poți face concesii fără să pierzi din vedere interesele tale. Te-ai asigura că ambii veți fi satisfăcuți la încheierea tranzacției.

S-ar putea să te întrebi: „Dar la ce bun să îmi îmbunătățesc filosofia, dacă cealaltă parte insistă pe o abordare de tip câștig–pierdere? Îmi pot controla doar propria atitudine și propriul comportament, deci cum pot afecta modalitatea de negociere pe care o alege o altă persoană?“

Dând tonul. Odată ce începem să trecem de remizele decise de pe poziții adverse care sunt de prea multe ori punctul de plecare al negocierilor, deschidem ușa pentru moduri mai creative, mai productive de a ne promova interesele de afaceri și clădim rețele profesionale mai puternice pe parcurs.

Poate că este o problemă culturală: o societate capitalistă care îi încurajează pe oameni să considere negocierile un joc cu miză nulă – pierderea mea e câștigul tău, câștigul meu e pierderea ta – va încuraja inevitabil un schimb de acest tip.[24] Cu toate acestea, lucrurile nu trebuie să stea așa. Dacă alegem să abordăm fiecare negociere, indiferent dacă este vorba de o tranzacție unică sau de un contract pe termen lung, cu o atitudine reciproc câștigătoare, vom reduce numaidecât oportunitatea și tentația ca părțile negociatoare să mintă. Este în interesul tuturor.

TACTICI RECIPROC CÂȘTIGĂTOARE

În cartea lor de referință, *Getting to Yes (Cum ajungi la un răspuns pozitiv)*, Roger Fisher, William Ury și Bruce Patton prezintă patru tactici pentru negociatorii cu o atitudine reciproc câștigătoare: (1) separă oamenii de problemă; (2) concentrează-te pe interese, nu pe poziții; (3) inventează opțiuni pentru un câștig reciproc; și (4) insistă pe criterii obiective. Cei care depistează minciuni pot adopta ușor tactici suplimentare pentru a consolida rezultatul reciproc câștigător:[25]

Stabilește-ți limitele

Nu toate înșelăciunile sunt minciuni depline și majoritatea negocierilor nu pot avea loc fără să includă *vreo* formă de confuzie[26], oricât de minoră. În timp ce lucrezi ca să-ți consolidezi filosofia de negociere reciproc câștigătoare, gândește-te în ce măsură ești dispus să forțezi adevărul pentru a câștiga un avantaj într-o negociere, și unde anume vei trage linia. De exemplu, denaturarea faptelor este ilegală, dar „lauda exagerată“ – când oferi, practic, laude goale unui produs sau serviciu, nu este. Iată câteva exemple de laude exagerate: „Este o ofertă incredibilă“; „O proprietate încântătoare, meticulos renovată“; „Este o lucrare de artă atât de celebră, încât s-ar putea să o opresc pentru mine!“ Dacă lucrezi în vânzări, câte „laude exagerate“ ești dispus să emiți? Hotărăște din timp cât de departe poți merge fără să te simți inconfortabil.

Evită promisiunile false

Gândește-te bine la promisiunile pe care le faci. Cercetătorii au descoperit că *emiterea de promisiuni false* este una dintre cele mai dăunătoare tactici de negociere la care recurg

negociatorii.[27] Imaginează-ți că ai acceptat postul de conducere a unei operațiuni globale, dar apoi descoperi că noii tăi angajatori plănuiau să închidă o mare parte din afacerile externe. Negociatorii cunoscuți că ar emite astfel de promisiuni false suferă daune semnificative ale reputației și le poate fi dificil să își revină. Deși inducerea în eroare a unui partener în timpul negocierilor îi poate aduce mincinosului un avantaj pe termen scurt, pe termen lung provoacă atât de multe daune reputației acestuia, încât nu merită efortul.[28]

Declară-ți onestitatea

Oamenii se simt justificați să mintă când cred că au de-a face cu un mincinos. Prin urmare, ar trebui să profiți de orice ocazie pentru a consolida reputația de sinceritate a companiei tale și propria-ți reputație atunci când negociezi. Cei care s-ar fi gândit să mintă, considerând că ar fi singura modalitate prin care pot „câștiga", vor fi ușurați să afle că nu trebuie să fie precauți în jurul tău.

Când GM a introdus modelul Saturn în 1990, marca și-a câștigat numaidecât adepți; nu doar pentru că era o mașină mică la un preț atractiv și cu un design bun, ci pentru că oamenilor le-a plăcut foarte mult și experiența de vânzare fără tocmeală pe care a introdus-o GM odată cu modelul Saturn. Saturn a reușit să facă din tranzacțiile corecte o caracteristică a mărcii. Dacă mai multe companii ar proceda la fel, negocierile ar deveni mult mai puțin stresante.

2. Pregătește-te, pregătește-te, pregătește-te

Așa cum stau lucrurile în cazul majorității activităților, atunci când investești timp obții cele mai bune rezultate. Succesul negociatorilor profesioniști este rezultatul cantității incredibile de planificare, elaborare de strategii și analizare a datelor – altfel spus, al muncii grele – pe care o depun înainte să înceapă măcar să se tocmească.

Te vei pregăti amănunțit, dar vei pune în aplicare și instruirea ta în metoda MINTE. O negociere imună la minciuni, la urma urmei, este o conversație cu mize ridicate care necesită încredere, cooperare și conversație deschisă – exact interacțiunea pe care metoda MINTE este gândită în mod specific să o încurajeze. Deci, pe măsură ce îți stabilești scopurile și aduni și analizezi date, va trebui să răspunzi la două întrebări: (1) Cum vei susține cea mai bună pledoarie pentru a obține ceea ce vrei, și (2) Cum îți vei structura cererile de informații astfel încât să genereze răspunsuri sincere și complete din partea partenerului tău de negocieri?

DOUĂ ÎNTREBĂRI PRELIMINARE CARE ECONOMISESC TIMP

1. Chiar mi se potrivește această afacere?

Nu irosi timpul într-o luptă obositoare prin care încerci să finalizezi o afacere nepotrivită. Concentrează-te pe relațiile de afaceri care, cel mai probabil, vor rămâne cele mai puternice pe termen lung.

2. Negociez cu cel care ia decizia finală?

Ar fi ineficient să dedici mult timp ca „să citești" pe cineva care nu va hotărî dacă afacerea voastră se va finaliza sau nu. Dacă nu ai cum să stabilești o întâlnire față în față cu cel care ia decizia finală, află pașii procesului de luare a deciziilor al competitorului și fă tot posibilul ca să negociezi cu cineva care ia decizii.

Pregătirea ta ar trebui să înceapă cu o listă de verificare care include:

Informații de care ai nevoie și pe care nu le ai. Notează întrebări care îți permit să ceri datele lipsă într-un mod adecvat pentru procesul de negociere. Încearcă să anticipezi aspectele acoperite pe parcursul negocierii și să hotărăști când vei adresa fiecare întrebare.

Informații pe care tu ești așteptat să le împărtășești. Imaginează-ți ce ai vrea să știi tu dacă te-ai afla de cealaltă parte a mesei și fii pregătit să furnizezi informațiile cu pricina la fel de detaliat pe cât le-ai cere tu altora să o facă. Pregătește-te și pentru lucrurile la care nu te aștepți. Asigură-te că ai toate datele tipărite sau documentele justificative cu mult timp înainte, astfel încât o greșeală să nu te facă să pari că încerci să ascunzi ceva când, de fapt, ești doar o victimă a unei planificări defectuoase sau a unei erori tehnologice.

De exemplu, să spunem că fuzionezi un site web cu unul mai mare de pe piață. În ultimul moment, cumpărătorul tău îți cere datele despre trafic direct din jurnalele de server, care să îți susțină afirmația că firma ta are al doilea site ca mărime de pe piața voastră. Ești de acord numaidecât… și, apoi, serverele tale se defectează, cumpărătorul crede că te-ai speriat, iar înțelegerea pică. Nimic nu ridică un fanion roșu mai rapid ca a promite informații și, apoi, a nu fi în stare să le procuri. Nu permite să se întâmple așa ceva.

O schiță a modului în care crezi că te percepe partenerul tău de negocieri. Aceasta ar trebui să conțină rezultate benefice specifice pe care crezi că le-ar obține dacă ajungeți la o înțelegere.

Pragul tău minim real. Ce anume știi sigur că va face înțelegerea voastră să pice? Care ar fi rezultatul probabil dacă ai hotărî să renunți la afacerea

respectivă?

Chestiunile care *trebuie* discutate. Este o disciplină obositoare, dar necesară; enumeră-le din timp, detaliat.

Concesiile pe care ești dispus să le faci. Discută pe larg toate concesiile, din timp, cu toți membrii din echipa de negociere, astfel încât grupul să facă front unit când se va ajunge la sarcina dificilă de a le analiza.

După ce verificarea listei este finalizată, repetă în minte *negocierea nonverbală*. Imaginează-ți că te întâlnești cu partenerul tău, vă așezați, deschizi conversația, pui întrebări, îți exprimi dezacordul. Sportivii numesc acest proces „vizualizare" și îl folosesc ca să se pregătească pentru meciurile viitoare. Poți face și tu la fel, ca să fii relaxat, încrezător și deschis în timpul întâlnirilor.

CARE SUNT LUCRURILE ÎN LEGĂTURĂ CU CARE MINT NEGOCIATORII?

Pragul minim. Negociatorii experimentați știu că o ofertă finală nu este întotdeauna o... ofertă finală. Mereu există un anumit loc de tocmeală. Majoritatea oamenilor se implică într-o negociere știind că prețul de rezervare al unui cumpărător sau vânzător sau „punctul de renunțare" pot fi flexibile, și există câteva consecințe legale (dacă este cazul) ale exagerării lor.

Interesele lor. 28% dintre negociatori mint în legătură cu interesele comune[29], afirmând lucruri de genul „Nici noi nu ne grăbim să batem palma". S-ar putea, de asemenea, să denatureze importanța pe care o acordă anumitor chestiuni, pentru a obține concesii. „Of, chiar îmi doream mașina albastră, nu pe cea roșie. Ați putea să mai lăsați puțin din preț?" Rareori există ramificații legale atunci când cineva își denaturează interesele, deși etica lui este îndoielnică.

Intențiile lor. Negociatorii obțin deseori concesii mințind în legătură cu intențiile lor. Directorul executiv al unei companii cumpărătoare l-ar putea asigura pe cel care conduce o afacere de familie că, dacă vinde firma, locurile de muncă ale angajaților acesteia vor fi în siguranță – iar, după finalizarea înțelegerii, să concedieze întregul personal.

Informații elastice. Mincinoșilor li se pare deseori ușor să justifice distorsionarea „informațiilor elastice" – date care nu pot fi verificate cu certitudine[30] – cum ar fi estimarea cheltuielilor de renovare sau proiecția ratelor de creștere.

Faptele materiale. Ambele părți implicate într-o negociere au obligația legală de a fi sincere. Denaturarea unor fapte verificabile se consideră, în general, fraudă.[31] Și dacă știi că cineva greșește în legătură cu un fapt material care are legătură cu tranzacția, trebuie să îl corectezi.

3. Preia controlul asupra contextului, a regulilor de bază și a

conversației

Preluarea controlului asupra contextului

Solicită o întâlnire față în față. Într-adevăr, cheltuielile tale de deplasare ar putea crește dacă vrei să te protejezi împotriva înșelăciunii. Merită. Întâlnirile față în față ar trebui să fie prioritatea ta ori de câte ori acest lucru este posibil. Unul dintre motivele pentru care Caitlyn a pierdut tranzacția a fost faptul că fiecare aspect major a fost negociat prin telefon, e-mail și avocați.

Pregătește scena. Dacă poți controla mediul în care are loc întâlnirea, fă-l călduros și prietenos. Unii ar putea sugera crearea unui mediu care este intenționat intimidant, dar nu este necesar. Un mediu relaxant pentru întâlniri îți încurajează partenerul de negocieri să lase garda jos. Va fi mai înclinat spre a-ți dezvălui ce ai nevoie să știi.

Asigură-te că amplasamentul îți permite să îi vezi limpede fața și corpul. Un picior care tremură ar putea sugera emoții, dar, dacă zvâcnește chiar de când începi să pui întrebări despre datoriile companiei, îți vei da seama că s-ar putea să fie nevoie să explorezi mai în profunzime chestiunea.

Adu un martor. După ce ai pus bazele unei relații cu partenerul tău de negocieri, ia în calcul posibilitatea de a aduce o terță parte care să fie martoră la discuții. De fapt, ai putea încuraja cealaltă parte să procedeze la fel, transmițându-i astfel intenția de a spune adevărul.[32] Când semnalizezi că intenționezi să fii sincer, ceilalți vor fi mult mai puțin motivați să te înșele.

Preluarea controlului asupra regulilor de bază

Formulează clar chestiunile discutate. După ce începe negocierea, insistă ca ambele părți să facă un rezumat al subiectelor ce urmează a fi discutate. Aceasta a fost o altă greșeală pe care a făcut-o Caitlyn. O tranzacție în numerar era foarte importantă pentru ea, dar i-a permis potențialului cumpărător să evite orice discuție reală despre acest fapt. Insistă ca, odată ce ați convenit asupra chestiunilor, nici una din părți să nu mai poată introduce altele noi. Acest lucru te va ajuta să elimini orice manevră de ultim moment. În cele din urmă, ambele părți ar trebui să se pună de acord asupra unui calendar al negocierilor.

Elaborează un acord de confidențialitate. Nu cere doar o semnătură. Discută detaliile acordului și confirmă că toate părțile înțeleg cine va păstra și cine nu va păstra confidențialitatea informațiilor care se vor discuta în timpul negocierii.

Preluarea controlului asupra conversației

Chiar dacă mizele ridicate îi obligă deseori pe oameni să mintă, tocmai importanța deosebită a negocierii poate facilita prinderea unui mincinos. Mizele mari provoacă emoții mari; cu cât o emoție este simțită mai intens, cu atât este mai probabil să fie divulgată prin comportamentul verbal și nonverbal.[33] Folosește metodele pe care le-ai învățat în această carte ca să ghidezi conversația și să obții informațiile de care ai nevoie. Pe la jumătatea fiecărei întâlniri față în față pe care o ai cu partenerul tău de negocieri, întreabă-te: „Cine conduce această conversație? Suntem în grafic?"

Dacă suspectezi că nu primești răspunsuri în întregime sincere la întrebările tale, cere să ți se trimită detaliile în scris. Ține minte, mincinoșii au tendința de a fabula mai puțin în e-mailuri decât o fac față în față sau la telefon.

4. Bateți palma fără minciuni

Definește rezultatul ca pe un câștig. Conform consultantului în management, Jolyon Hallows, „S-ar putea să îți amintești plăcerea de a pleca de la o întâlnire sau de a citi un raport sau de a aplauda un orator, cuprins de un val de exaltare pentru că ți-ai petrecut bine timpul. Nu a fost un accident. Oratorul sau autorul, în mod conștient sau nu, a definit un rezultat, te-a făcut să îl accepți și l-a livrat. În măsura în care vă veți defini rezultatele așa cum se cuvine, tu și oamenii tăi veți deveni în mod consecvent mai eficienți."

Poți influența dramatic rezultatul negocierii prin definirea rezultatului. Să spunem că un cumpărător oferă inițial cu 20% mai puțin decât cere vânzătorul, dar, în cele din urmă, părțile convin asupra unui preț care este cu 10% mai mic decât cel pe care îl cere cumpărătorul. Cumpărătorul poate privi rezultatul în două moduri: poate hotărî că a plătit cu 10% mai mult decât a vrut sau că a beneficiat de o reducere de 10%. Cât de pozitiv sau de negativ va încadra rezultatul depinde de punctul lui de referință, care poate fi ori oferta lui inițială, ori prețul cerut inițial. Definirea rezultatelor ca

pierderi îi face pe oameni să se tocmească mai tare și să opereze mai puțin etic. Definește rezultatele drept câștiguri ori de câte ori este posibil.

Explică foarte clar că este în joc o relație. Dacă negocierea este o afacere singulară – așa cum este deseori cazul, de exemplu, în tranzacțiile imobiliare – înșelarea celeilalte părți prezintă puține riscuri pe termen lung. Dar, dacă explici clar în timpul negocierii că nu închei, pur și simplu, o înțelegere, ci începi o relație, partenerului tău de negocieri îi va fi mai greu să își asume riscul de-a te minți.

Folosește-ți empatia. Pe lângă luarea în calcul a minciunilor specifice negocierii pe care le-ar putea spune cineva, ține minte cele nouă motive pentru care mint oamenii (vezi pagina 54). Folosește-ți empatia ca să îți imaginezi ce ar putea fi în joc pentru partenerul tău de negocieri și ce pași ar putea întreprinde acesta dacă nu poate obține ceea ce își dorește. Poți anticipa chestiunile în legătură cu care s-ar putea simți obligat să mintă? Poate că, dacă Caitlyn s-ar fi concentrat mai puțin pe ceea ce voia ea să obțină de la afacere – și și-ar fi amintit să investigheze poziția companiei cumpărătoare referitor la plata în numerar, și să își stabilească prioritățile – ar fi fost pregătită să găsească un compromis.

Fă totul public. Companiile cotate la bursă ar trebui să le transmită ambelor părți implicate în negociere, din timp, faptul că transcrierile negocierii vor fi disponibile. Cunoașterea faptului că s-ar putea ca alții să revizuiască detaliile înțelegerii, nerăbdători să expună orice lucru care nu este 100% sincer, va conta mult pentru ca părțile implicate să își păstreze onestitatea.

Adresează întrebarea finală, cea mai importantă. Când consideri că ai obținut toate informațiile de la partenerul tău de negocieri, ca să fii acoperit, adresează o ultimă, dar foarte puternică întrebare: „Mai este vreun lucru important pe care nu mi l-ai spus?“

Ai putea apoi să insiști să includeți în contract o clauză pentru cheltuieli neprevăzute – care să sublinieze consecințele și soluțiile potrivite în cazul în care ar apărea ulterior informații materiale noi.[34]

Recapitulare. Ține minte că negociatorii mint în legătură cu pragul lor minim, cu interesele comune, cu planul de acțiune intenționat și, cel mai

sfruntat, în legătură cu faptele materiale. Revizuiește fiecare domeniu cu atenție, împreună cu partenerul tău. Asigură-te că răspunsurile lui corespund cu ceea ce ți-a spus la începutul conversației.

Confirmă concluziile. Citește-ți notițele cu voce tare, pentru corectitudine, și roagă cealaltă parte să ți le confirme prin e-mail. Probabilitatea ca oamenii să mintă va scădea atunci când aceștia își dau seama că trebuie să își ia un angajament în scris față de minciunile lor. În cazul documentației scrise, nu există scăpare – o persoană acuzată că minte nu are cum să spună că ai înțeles greșit, sau că s-a exprimat greșit sau că nu îți amintești bine ce ți-a spus.[35]

O negociere specială: când aplici pentru un loc de muncă

O negociere cu mize ridicate des întâlnită, care provoacă printre cele mai mari rate de minciună, este candidatura pentru un loc de muncă. Un studiu realizat pe 2,6 milioane de CV-uri, întreprins de compania de verificare a antecedentelor personale Avert, a dezvăluit faptul că 44% dintre acestea conțineau exagerări sau minciuni.[36] Un alt studiu a descoperit că 83% dintre studenți mințiseră pentru a obține un loc de muncă. Cel mai frecvent, nu li se părea nimic în neregulă cu aceasta, întrucât credeau că angajatorii *se așteptau* de la candidați să își exagereze calificările.[37] Aproape un sfert dintre CV-urile depuse pentru funcțiile de președinte sau vicepreședinte de corporație și director de consiliu conțin falsuri.[38]

MINCIUNI DIN LIGA PROFESIONISTĂ

Unele dintre cele mai sfruntate minciuni le aparțin celor care au cel mai mult de pierdut:

- David Edmondson, director executiv al RadioShack, s-a retras din funcție după ce s-a aflat faptul că a pretins în mod inexact în CV că dobândise diplome în teologie și psihologie.
- George O'Leary, fostul antrenor de fotbal al echipei Notre Dame, a pretins că deținea un masterat în educație de la Universitatea Stony Brook din cadrul NYU – care nu există – și că ar fi dobândit diverse distincții în timp ce jucase fotbal pentru Universitatea din New Hampshire. Chiar dacă O'Leary a fost student al NYU, nu a dobândit niciodată vreo diplomă, iar UNH afirmă că nu a jucat niciodată într-un meci.
- Ronald Zarrella, director executiv al Bausch & Lomb, nu deținea, de fapt, Masteratul în administrarea afacerilor pe care a pretins că l-ar fi obținut la Școala de Afaceri Stern din cadrul NYU.

- Kenneth Lonchar, directorul financiar al Veritas Software, a afirmat că obținuse o diplomă în contabilitate emisă de Universitatea de Stat din Arizona și un Masterat în administrarea afacerilor de la Stanford, dar, de fapt, avea doar o diplomă universitară de la Universitatea de Stat din Idaho.
- Jeff Papows, director executiv al Lotus Development Corporation, și-a dat demisia după ce *The Wall Street Journal* a expus câteva inexactități din CV-ul lui: fusese locotenent controlor de trafic aerian în Marină, nu căpitan și pilot de vânătoare pe avioane cu reacție; obținuse un masterat în cadrul Universității Pepperdine, nu un doctorat; și nu era orfan.

De ce mint candidații pentru un loc de muncă?

De ce este atât de probabil ca oamenii să mintă într-un CV sau în timpul unui interviu de angajare?

Un răspuns evident ar fi faptul că atunci când economia se prăbușește și locurile de muncă sunt greu de găsit, oamenii simt o presiune mai mare de a face orice este nevoie ca să obțină un loc de muncă. Un alt motiv ar putea fi întru totul de natură culturală. Mulți cred că firmele sunt inerent nedemne de încredere. Dacă o persoană abordează o negociere sau un interviu de angajare crezând că partea opusă nu va avea nici o mustrare de conștiință să profite de el, nu prea are motive să se simtă vinovat pentru că minte.

Alții nutresc o frică justificabilă de discriminare pe motiv de vârstă. Teresa Ghilarducci, director de analiză a politicilor economice în cadrul Noii Școli de Cercetare Socială, afirmă că: „Muncitorilor șomeri cu vârsta între 55 și 64 de ani le este cel mai greu să găsească locuri de muncă noi; 30% dintre bărbații mai în vârstă șomează aproape 30 de săptămâni, în comparație cu bărbații între 25 și 34 de ani care își găsesc de lucru în zece săptămâni. Unul dintre motive este faptul că asigurarea de sănătate îl poate costa pe un angajator de două ori mai mult pentru un muncitor cu vârsta peste 40 de ani.“[39] La astfel de sorți de izbândă, putem vedea cât de ispititor ar fi pentru un muncitor mai în vârstă să schimbe câteva date ca să pară mai tânăr. Pe lângă discriminarea pe bază de vârstă, o formă universală de sexism în cultura noastră le face și pe numeroase femei, în special, să se teamă că vor fi penalizate pentru că își iau concediu pentru creșterea copiilor.

MINCIUNI ÎNTÂLNITE ÎN CV-URI

Conform Forbes.com, cel mai des întâlnite nouă tipuri de minciuni în CV-uri sunt:

1. Minciuni referitoare la diplomele obținute
2. Falsificarea datelor referitoare la perioadele lucrate

3. Exagerarea cifrelor
4. Mărirea salariului anterior
5. Umflarea titlurilor
6. Minciuni referitoare la abilitățile tehnice
7. Susținerea că ar fi fluent într-o limbă străină
8. Furnizarea unei adrese false
9. Mărirea mediilor școlare[40]

În plus, firma de securitate Kroll a descoperit că oamenii mint în legătură cu istoricul lor de creditare și cu istoricul de conducător auto.[41]

Este posibil ca multe persoane sus-puse care sunt prinse mințind în CV-ul lor să fi încercat, pur și simplu, să obțină un prim succes, și apoi le-a fost prea rușine ca să rectifice eroarea. Marilee Jones, decanul responsabil cu admiterile la Institutul de Tehnologie din Massachusetts (MIT), și-a inventat atestatele. A pretins că deține diplome în biologie de la Institutul Politehnic Rensselaer și de la Colegiul Medical din Albany și a mințit și cum că ar deține un doctorat. Așa cum a explicat Jones într-o declarație, „Mi-am denaturat diplomele academice obținute când am candidat prima dată pentru un post în cadrul MIT, cu 28 de ani în urmă, și nu am avut curajul să îmi corectez CV-ul când am aplicat pentru postul actual sau în orice alt moment de atunci“.[42] Scuzele pe care le-a emis George O'Leary au fost asemănătoare: „Cu mulți ani în urmă, ca tată proaspăt căsătorit, am încercat să îmi urmez visul de a deveni antrenor de fotbal. Pe când căutam de lucru, am pregătit un CV care conținea inexactități în legătură cu finalizarea unui curs de masterat, precum și referitor la nivelul meu de participare în meciurile de fotbal din timpul facultății. Aceste declarații false nu au fost niciodată șterse din CV-ul meu sau din schița autobiografică în anii următori.“[43]

Minciunile mici duc la probleme mari

Într-un articol din 2002 pentru *Slate*, Daniel Gross a subliniat că: „Nu există dovezi ale faptului că exagerarea abilităților academice ar fi un contraindicator al competenței… Ba mai mult, unele dintre cele mai remarcabile episoade recente de tertipuri financiare au fost comise de oameni care au spus adevărul referitor la educația lor. Jeffrey Skilling cu siguranță nu a mințit niciodată în legătură cu faptul că ar fi frecventat Școala de Afaceri Harvard.“ Cu toate acestea, exagerarea unui CV este mai mult

decât o ofensă care se soldează cu un avertisment. Așa cum a afirmat Scott Phillips, după ce a retrogradat Veritas în urma dezvăluirii făcute de Lonchar: „Prima noastră îngrijorare este că, întrucât directorul financiar și-a falsificat atestatele universitare, acest lucru ar putea sugera că situațiile financiare ale firmei sunt suspecte“.[44] Activele Veritas au pierdut aproape 1,14 miliarde de dolari când s-a aflat de demisia lui Lonchar. Minciunile din CV-uri pot provoca probleme majore mai târziu, dacă nu sunt detectate în timpul procesului de intervievare.

Prin urmare, este imperativ ca oricine este responsabil cu angajările – de la manageri la personalul departamentului de resurse umane – să își dezvolte abilitățile de depistare a minciunilor. Cercetătorii au descoperit că tehnicile de intervievare bazate pe detectarea minciunii, atunci când sunt combinate cu verificări preliminare, au dezvăluit cu 32% mai multe cazuri de concedieri la locul de muncă anterior, cu 60% mai multe condamnări penale și, surprinzător, cu 82% mai multe cazuri de abuz de alcool în timpul programului de lucru.[45] Astfel de probleme comportamentale nu sunt banale. Fiecare dintre ele ar putea provoca daune majore asupra funcționării eficiente a afacerii tale.

Bineînțeles, același lucru poate fi afirmat despre minciunile spuse la orice nivel al afacerii tale, de la prima negociere până la interviul final. Dacă ar exista o modalitate de a elimina minciuna din țesătura unei organizații, ba chiar de a crea un scut împotriva ei… Stai așa, chiar există. Se numește auditul înșelăciunii și despre el vom discuta în următorul capitol.

CAPITOLUL 8

AUDITUL ÎNȘELĂCIUNII

Dacă s-ar dovedi că o singură activitate, realizată cu succes, ar ușura cu mult toate celelalte sarcini, atunci ar merita efortul să ne concentrăm pe activitatea cu pricina. Clădirea încrederii în relațiile cu angajații este acea sarcină unică.

– Amy Lyman, director, Great Place To Work Institute, Inc.[1]

Pentru Eric Rayman, să i se spună minciuna este parte din meseria lui de avocat. Cu ani în urmă, însă, a fost victima unei înșelăciuni într-un mod la care nu se așteptase deloc, iar partea vinovată nu se număra printre clienții sau adversarii lui.

S-a întâmplat înainte să se inventeze calculatoarele. Secretarele din firma lui de avocatură completau fișe de pontaj săptămânale, inclusiv orele suplimentare, și i le înmânau lui Rayman personal, apoi le trimiteau prin fax în afara statului pentru a fi procesate de un serviciu care se ocupa de statele de plată, după aprobarea lor. În cele din urmă, Rayman a observat că firma îi plătea unei anumite referente juridice sume enorme pentru ore suplimentare. A ieșit la iveală faptul că aceasta schimba cifrele de pe fișa ei de pontaj după aprobare și înainte să o trimită prin fax în afara statului, către administratori. „Folosea corector pe fax – metoda perfectă." În loc de una sau două ore suplimentare pe săptămână, femeia cu pricina pretindea zece sau 12. Era o treabă destul de evidentă după ce a fost depistată, și ar fi trebuit să fie ușor de oprit. Dar exista un impediment.

Secretara era afro-americană și, când avocații din firmă i-au spus că voiau să discute cu ea despre fișa ei de pontaj, a devenit foarte ostilă și i-a acuzat de rasism. „Era foarte plăcută și se pricepea de minune să întoarcă acuzațiile împotriva noastră. Într-un fel… ne-a șocat." La urma urmei, nimănui nu îi place să fie numit rasist. Năucit, Rayman și partenerul lui au dat înapoi până au reușit să clarifice chestiunea. Oare chiar merita să se lupte cu o angajată pentru 30 sau 50 de dolari pe săptămână, mai ales când se confruntau cu o acuzație atât de urâtă? În cele din urmă, au hotărât: „Clar voiam să facem lucrurile corect. Și corect era să o concediem și să o dăm în judecată."

Rayman și secretara s-au înțeles să anuleze plățile compensatorii, iar aceasta a plecat din firmă cu înțelegerea că avea să returneze banii pe care îi furase. Ulterior, a denunțat înțelegerea.

Mai multe studii au arătat că, cu doar o oră de instruire în depistarea minciunilor, oamenii își pot îmbunătăți abilitățile de detectare a minciunilor cu 25 până la 50%, ceea ce ar presupune o rată de acuratețe generală de aproape 75%.[2] Paul Ekman susține că sunt posibile rate de acuratețe de 95% prin instruirea în Sistemul de codare a acțiunilor faciale elaborat de el[3], despre care am discutat în Capitolul 3. Este un instrument deosebit de valoros care poate genera rezultate imediate.

Numeroase minciuni, însă, sunt simptomele unor probleme profunde, chiar sistemice. Acest lucru poate fi afirmat despre înșelăciune în contextul majorității aspectelor vieții. Deseori, divorțurile nu sunt un rezultat direct al unei aventuri extraconjugale care iese la iveală; aventura poate fi declanșată de probleme fundamentale care afectează deja mariajul. Hoții rareori fură din pricina fiorului pe care îl simt când o fac. Mult mai adesea, furtul este o modalitate nechibzuită de a face față unor amenințări percepute la adresa supraviețuirii personale, profesionale sau financiare. Este ușor de văzut cum înșelăciunea poate prinde rădăcini într-un mediu de afaceri aflat sub presiune, unde ambiția, inovația și dorința de câștiguri financiare – însăși elementele care pot face munca atât de incitantă și plină de satisfacții – pot fi inflamate, făcându-i pe oameni să uite care este rațiunea de a fi a unei organizații.

Când te confrunți cu un act de înșelăciune, asemenea lui Rayman, ți-ai putea folosi întregul arsenal de cunoștințe de depistare a minciunilor pentru a găsi un vinovat, dar, în ziua următoare, s-ar putea să te confrunți cu dileme similare sau chiar mai dificile. Ai prins un rechin, dar s-ar putea să fie mai mulți în larg, pentru că rechinii se dezvoltă acolo unde condițiile sunt numai bune. Atunci, ideal ar fi ca misiunea ta să fie de a crea un mediu de lucru atât de neprimitor pentru rechini, încât aceștia să nu poată supraviețui; de fapt, nici măcar nu se vor apropia. Nu poți supraveghea o întreagă organizație și nu poți fi peste tot în același timp. Poți, însă, să realizezi un audit pentru a căuta într-un mod mai sistematic indicii ale faptului că ar putea exista un deficit de încredere în cadrul organizației tale.

Cum definim auditul înșelăciunii

Un audit al înșelăciunii este o investigație aprofundată efectuată de experți externi obiectivi, care analizează susceptibilitatea organizației tale la fraudă și înșelăciune pe trei niveluri – politici, infrastructură și uman. La scară mai mică, poate fi folosit și pentru a detecta vulnerabilitățile din cadrul unui departament, proiect sau chiar al unui consiliu de administrație. Printr-o serie exhaustivă de interviuri, chestionare, hărți relaționale și analize de sistem, auditorii de înșelăciuni îți pot oferi o perspectivă clară asupra vulnerabilităților organizației tale și îți pot face recomandări concrete pentru a te asigura că înșelăciunea este dejucată cu fiecare ocazie. După finalizarea analizei retrospective și implementarea procedurilor îmbunătățite, se vor pune bazele unei infrastructuri bazate pe încredere. Vei fi pregătit să începi procesul de construire a unei organizații cu un personal format din indivizi care îți împărtășesc angajamentul față de sinceritate și integritate. Infrastructura ta va încuraja respectul și încrederea reciproce, munca de echipă și soluționarea problemelor. Vei dobândi un simț fin al modului în care este protejată și circulă informația. Vei fi încrezător că mesajele pe care le transmiți în legătură cu prioritățile și scopurile companiei sunt clare și consecvente. Echipele vor fi abilitate să confrunte lipsa de sinceritate atunci când se întâlnesc cu ea. Angajații tăi vor evita în mod instinctiv să încheie afaceri cu cei ale căror culturi și valori nu se armonizează cu ale voastre.

Unii ar putea spune că ambițiile unui audit al înșelăciunii sunt imposibil de realizat, că afacerile, datorită naturii lor foarte competitive, orientată pe scopuri și motivată financiar, se pretează la nesinceritate. S-ar putea sublinia faptul că anumite domenii și-au câștigat reputația de a produce un comportament șiret, neetic, mincinos, și există un motiv pentru care atât de multe companii publice au fost prinse măsluind cifre pentru a-și ține investitorii fericiți. Dar nu ar trebui să fie așa. Este o concluzie eronată ideea că singura modalitate de a evolua sau de a avansa în ape infestate de rechini este să devii tu însuți un rechin. Numeroasele organizații de succes, profitabile, cu un istoric impecabil, conduse de indivizi foarte competitivi și orientați pe scopuri, dovedesc că poate exista și o metodă mai bună de a face afaceri.

Un audit al înșelăciunii este o afacere bună

De fapt, dovezile arată că firmele care promovează în mod activ idealurile urmărite de un audit au, de obicei, performanțe mai bune decât cele care nu o fac. Conform unei cărți albe publicate de autorii topului din revista *Fortune* al celor mai bune 100 de companii din America în care să lucrezi, „locurile de muncă grozave, cu niveluri înalte de încredere, cooperare și angajament, au performanțe mai bune decât companiile asemănătoare lor și, la nivel de grup, experimentează:

- O performanță financiară mai puternică pe termen lung
- O fluctuație mai scăzută a personalului decât în cazul celorlalte companii din industrie
- Mai multe cereri de angajare decât la celelalte companii din industrie
- O forță de muncă integrată în care diverse grupuri de oameni creează și contribuie la o cultură comună la locul de muncă, în beneficiul tuturor.“[4]

Și mai multe dovezi ale faptului că o cultură a încrederii duce la profitabilitate pot fi văzute în datele colectate de Grupul de investiții Russell. În cel mai lung studiu de acest gen, RIG a descoperit că un portofoliu ipotetic de companii cotate la bursă, toate cu un punctaj înalt în Indexul de încredere al locurilor de muncă, care este o unealtă de realizare de sondaje în rândul angajaților, a bătut cu regularitate piața, din 1984 până în 2005.[5]

Gândește-te și că, într-un „Raport către națiune“ din 2008 al Asociației de Examinatori Autorizați ai Fraudelor (ACFE), care compila date de la aproape o mie de cazuri de fraude ocupaționale – definite ca îmbogățirea proprie prin „utilizarea sau aplicarea intenționat eronată a resurselor sau activelor organizației angajatoare“ – participanții la sondaj au estimat că frauda costă organizațiile din Statele Unite ale Americii 7% din veniturile anuale; adică aproximativ 994 miliarde de dolari.[6]

ÎNȘELĂCIUNEA? COSTISITOARE… ÎNCREDEREA? IEFTINĂ!

Tranzacțiile lubrifiate cu încredere se dezvoltă mai rapid și mai eficient și sunt mai puțin costisitor de desfășurat și de încheiat. la în calcul următoarele costuri:

- Cercetare și dezvoltare de produs
- Sondare partener
- Negociere
- Verificări prealabile

- Costuri legale și de închidere
- Costuri de finanțare
- Litigii când lucrurile nu merg cum trebuie
- Planificare pentru toate cheltuielile neprevăzute dintr-un contract
- Costuri de implementare și monitorizare

Încrederea reduce costurile de tranzacție.[7] Poate economisi resurse atunci când este încorporată în cultura organizației. Poate servi drept principiu de guvernare sau organizare, după eliminarea înșelăciunii.

Cine are nevoie de un audit al înșelăciunii?

O gamă largă de organizații pot beneficia de audituri ale înșelăciunii, dar acestea se dovedesc cu precădere utile în trei circumstanțe obișnuite:

Scenariul 1: Gestionarea crizelor

Directorii executivi și managerii sunt deseori deviați de la curs, în timpul crizelor, de încălcările legii sau eticii comise de un angajat. Descoperirea faptului că un coleg a delapidat fonduri, sau că un director financiar nu deține o diplomă de absolvire de la universitatea pe care pretinde că a frecventat-o, sau că o uzină de producție importantă a folosit materiale necorespunzătoare, poate submina toate lucrurile pe care le susține o companie. „Raportul către națiune“ publicat de ACFE citează următoarele statistici cu privire la studiul fraudei ocupaționale:

- Frauda tipică durează doi ani.
- Lipsa unor controale interne eficiente era citată, în general, ca fiind un factor contributor primar.
- Făptașii au fost aproape întotdeauna la prima lor abatere.
- Există o probabilitate mult mai mare ca frauda ocupațională să fie expusă de un pont primit, decât prin controale de reglementare sau prin orice alte mijloace.[8]

Verificarea antecedentelor cu siguranță nu este suficientă pentru a preveni ca mincinoșii să se infiltreze într-o companie. Cea mai bună apărare, prin urmare, este să oprești o criză înainte ca aceasta să aibă loc.

Un pas pe care îl poți face în acest sens este să te înconjori de oameni care apreciază adevărul la fel de mult ca tine și care nu se tem să vorbească împotriva comportamentului mincinos și neetic. Atunci când combatem

deja problemele care decurg dintr-o cultură necinstită – moralitate scăzută, publicitate proastă, contracte pierdute, fluctuație ridicată de personal, productivitate dezamăgitoare – un audit întreprins după domolirea unei crize poate fi un prim pas spre împiedicarea valului de necazuri.

Scenariul 2: Confruntarea cu o schimbare organizațională

Chiar și schimbarea primită cu cel mai mare entuziasm poate fi dificil de asimilat. Și, atunci când aceasta este dramatică – un președinte nou solicită o schimbare a strategiei; sau externalizarea unei funcții anterior interne, cum ar fi vânzările sau serviciul de relații cu clienții – o schimbare gestionată slab poate genera haos. Mesajele se amestecă, prioritățile se schimbă și noile reguli pot îngreuna reconcilierea dintre diversele seturi de dispoziții.

Una dintre cele mai mari provocări cu care se confruntă o organizație care tocmai a trecut printr-o fuziune sau achiziție este păstrarea celor mai puternice caracteristici și a celor mai bune practici ale fiecăreia dintre entitățile anterioare, astfel încât să formeze o unitate nouă coerentă. Entitatea cumpărătoare efectuează, de obicei, o investigare prudențială extinsă a țintei sale, detaliind costurile cu personalul, analizând noi structuri organizaționale, revizuind contracte, estimând costuri și reduceri noi. Cu toate acestea, nu prea se investighează compania cumpărătoare în sine, ceea ce înseamnă că entitatea nou fuzionată este doar pe jumătate „auditată". Chiar dacă se poate ca ținta achiziției să fi fost analizată de către contabili, avocați și specialiști, detaliile subtile legate de infrastructura *cumpărătorului* ar putea fi oarecum ascunse pentru o mare parte din entitatea nou-fuzionată.

Cum te-ai putea asigura că harababura organizațională inevitabilă care are loc în timpul unei fuziuni nu a provocat resentimente sau teamă? În acest tip de mediu încărcat emoțional și nesigur, posibilitatea de înșelăciune crește, iar încrederea se află, de obicei, la un nivel scăzut, în pofida obișnuitelor apeluri la colaborare și cooperare, făcute de liderii ambelor entități care au fuzionat. O fuziune sau o achiziție organizațională, care, de regulă, aduce cu sine o schimbare totală, ar trebui să fie un declanșator automat pentru un audit imediat după stabilizarea entității fuzionate.

Scenariul 3: Testarea sănătății companiei sau a echipei tale

Cel mai bun moment pentru a desfășura un audit este înainte să te confrunți cu critici și înainte să implementezi schimbări majore. Cu alte cuvinte, pentru mulți lideri, cel mai bun moment de a desfășura un audit este cel prezent. Fiecare titlu de articol nou care trâmbițează încă un scandal, stârnind durere și anxietate și costându-i pe investitori și consumatori milioane de dolari, ar trebui să îi oblige pe lideri să privească în jurul lor și să se întrebe: „S-ar putea întâmpla asta și aici?“ Chiar dacă nu vezi nici o dovadă de nesinceritate, fiecare lider conștiincios trebuie să își verifice ocazional organizația, pentru a se asigura că aceasta rămâne puternică, flexibilă și sănătoasă. Astfel de audituri proactive devin, în cele din urmă, „audituri ale încrederii“. Dacă o organizație a implementat deja sisteme care împiedică practicile mincinoase și a luat măsuri de siguranță și împotriva fraudelor în ceea ce privește sistemele ei de securitate, în cele din urmă, va reveni la o cultură bazată pe încredere. În acel moment, nu mai vânezi înșelăciunea, ci confirmi prezența încrederii.

Cele trei faze ale unui audit

Indiferent dacă auditul se realizează la nivel de corporație, departament sau proiect, procesul este unul uniform. Acesta se realizează în trei faze – colectarea datelor, analizarea structurii de stimulente corporatiste și luarea unui angajament față de schimbare – la toate nivelurile organizației: politici, infrastructură și uman. Durata acestuia va varia în funcție de mărimea organizației.

Faza 1: Colectarea datelor

Prima fază este un proces de adunare a informațiilor care cuprinde chestionare, hărți relaționale și interviuri de amploare cu managerii principali.

Nivelul politicilor. Când examinează nivelul politicilor, s-ar putea ca auditorii să le ceară directorilor și managerilor să se gândească la următoarele:

- Declarația de misiune a companiei include un angajament de integritate sau de responsabilitate socială?
- Politica de cheltuieli este formulată clar, de exemplu, stabilind o limită pentru sumele care pot fi cheltuite pentru protocol?

- Codul de etică interzice în mod specific comportamentul care poate conduce, în cele din urmă, la fapte incorecte, cum ar fi acceptarea de cadouri sau favoruri de la furnizori?
- Cât de explicită este politica de confidențialitate? Stipulează aceasta doar faptul că firma deține informațiile și documentele, sau sugerează și moduri în care angajații pot proteja materialele, cum ar fi refuzând să accepte faxuri în zone publice sau în centrele de afaceri de la hoteluri – care sunt expuse furturilor de informații?
- Există o politică de controlare a documentelor?
- S-a stabilit o politică privind rețelele sociale? Site-urile de genul Facebook și Twitter sunt tezaure de informații despre companiile private pentru cei hotărâți să le găsească. De exemplu, o afacere ar putea fi grav compromisă dacă șeful departamentului de dezvoltare postează, vesel, o actualizare a statusului în care scrie „Tocmai am aterizat în Cleveland!“, când toți cei din industrie știu că un concurent din Cleveland este de vânzare.
- Există politici actuale contradictorii?

Nivelul infrastructurii. S-ar putea ca un auditor să urmărească aspectele menționate mai jos atunci când colectează date despre infrastructura unei companii:

- Cât de strict este controlul inventarului? Există un sistem care să îi împiedice pe angajați să revândă produse la prețul de vânzare după ce le achiziționează folosindu-se de reducerea oferită de companie?
- Sunt cheltuielile examinate îndeaproape și regulat? Micile falsificări din rapoartele de cheltuieli pot fi semne de avertizare în ceea ce privește probleme mai mari.
- Cum sunt clasificate informațiile organizaționale? Există cerințe stricte pe care trebuie să le îndeplinească angajații înainte să li se permită accesul la informații? Cerințele respective devin cumva tot mai riguroase pe măsură ce informațiile devin tot mai sensibile?
- Cine hotărăște căror angajați li se permite accesul la anumite date?
- Cine este tras la răspundere atunci când are loc o scurgere de informații?
- Au fost verificați furnizorii și vânzătorii importanți, iar politicile lor de confidențialitate și cele de protecție a datelor se potrivesc cu ale voastre?

- Există un set standard de cerințe de confidențialitate și de protecție a datelor în contractele semnate cu vânzători externi?
- Cât de des este supusă infrastructura IT a corporației unei testări privind efracțiile? Se fac suficient de des salvări de date, corecții și actualizări?
- Cum este monitorizat software-ul terței părți?
- Cum sunt monitorizate calculatoarele individuale?
- Cum sunt monitorizate e-mailurile primite și trimise?
- Unde este ținut codul sursă și cum este protejat acesta?
- Care este planul de recuperare în caz de dezastru?
- Cum sunt protejate programele, produsele și ideile care se află momentan în incubație, în dezvoltare, și care nu sunt încă pe piață?
- Ce documente se distrug?
- Cum se păstrează rapoartele financiare, inclusiv documente precum rapoartele de vânzări și bonurile de comandă, și ar putea fi acestea recuperate și sortate ușor?

Nivelul uman. Atunci când analizează organizațiile la nivel uman, cea de-a treia și ultima fază a procesului de colectare a datelor, un auditor va continua să caute vulnerabilități în modul în care oamenii controlează, limitează și răspândesc informațiile la care au acces. Unul dintre primele lucruri despre care va întreba un auditor este nivelul de discreție necesar în cadrul organizației. Liderii trebuie să cunoască informațiile care trebuie păzite, și de către cine, și ce informații pot fi împărtășite. Unele industrii sunt în mod necesar mai rezervate decât altele, dar discreția nu trebuie să fie o precursoare a înșelăciunii și a comportamentului neetic. Așa cum a explicat antropologul cultural și directorul Grupului pentru Experiența Utilizatorului din cadrul Intel, Genevieve Bell, în cadrul unei prelegeri la conferința Lift din 2008, ideea că toate informațiile ar trebui să fie disponibile pentru toată lumea a fost îmbrățișată cu entuziasm, dar idealul cultural pe care îl reprezintă aceasta intră în conflict cu realitatea practică. În afaceri, să păstrezi secrete este un aspect necesar pentru a menține siguranța informațiilor și a angajaților.[9] Căci atunci când informațiile ajung pe mâini greșite, sau sunt interpretate incorect din pricina unei cunoașteri limitate, nu sunt în joc doar materialul pentru care se deține drept de proprietate sau controlul asupra unei companii, ci viitorul tuturor celor care au legătură cu

organizația respectivă. De multe ori, prin urmare, discreția este o chestiune de supraviețuire. Așa cum spune Bell, discreția diferă de înșelăciune prin faptul că nu răspândește neadevăruri. Ci, mai degrabă, protejează cunoștințe, generează încredere și menține relații.[10]

Prin urmare, nu discreția generează o cultură înșelătoare și erodează încrederea, ci mesajele slabe sau inconsecvente referitoare la cine are acces la secrete și la modul în care pot fi folosite acestea. Greșelile provocate de un control inadecvat al informațiilor pot duce la erori perfect inocente, dar și total dezastruoase. De exemplu, s-ar putea ca un director de vânzări să aibă cele mai bune intenții atunci când solicită o listă cu toți furnizorii companiei de la managerii de proiect ai grupului, ca să le sugereze vânzătorilor să se gândească să achiziționeze noul software al companiei ce urmează să fie lansat cât de curând. Nici directorul de vânzări, nici managerii de proiect nu își dau, însă, seama că o listă a furnizorilor este o pradă valoroasă pentru oricine este interesat să fure secrete de la companie – le indică unde anume să caute informații și le sugerează ținte pentru mituire. Cu toate acestea, datele sunt în siguranță în mâinile directorului de vânzări cel loial… până când acesta își lasă din greșeală unitatea de stocare la cafenea, iar lista apare brusc pe internet.

Un audit le va permite liderilor să clarifice unde și de ce discreția în cadrul organizației este imperativă; în plus, va identifica domeniile în care poate fi încurajată transparența. Trasarea unor limite clare le va oferi, în cele din urmă, tuturor celor din cadrul organizației o libertate semnificativă pentru a lua decizii cu încredere.

Liderilor s-ar putea să li se mai ceară să se gândească și la următoarele întrebări referitoare la fluxul de informații, securitate și performanță, din perspectiva nivelului uman al organizației:

- Ce fel de autentificare personală este necesară pentru a intra în clădire și care este procedura gestionării vizitatorilor care nu au o legitimație corespunzătoare? De exemplu, li se cere angajaților să se întâlnească cu cei care livrează mâncare în hol? („Șiretlicul cu băiatul care livrează pizza“ noaptea târziu se numără printre favoritele firmelor de spionaj corporatist, despre care se știe că trimit spioni în afara programului de lucru, care au acces atunci la etaje goale.)

- Angajaților li se permite să ducă date acasă? Există limite referitoare la tipul și la cantitatea de date care pot fi luate acasă? Li se permite să folosească dispozitive de stocare portabile?
- Cât de minuțios se verifică referințele pentru angajații noi? Cei care verifică referințele colectează informații despre candidați din alte surse decât cele furnizate de aceștia odată cu CV-ul sau cele enumerate pe site-ul sau pe blogul lor?
- Câtă putere și influență deține departamentul de resurse umane? Personalul îl consideră cumva un aliat și un partener sau pentru ei reprezintă doar prima oprire la venire și ultima la plecare, din procesul ocupării unui post în cadrul companiei? Ar putea departamentul de resurse umane să funcționeze ca un amortizor sigur între angajați și supervizori, astfel încât angajații să își poată exprima îngrijorările, sau chiar să raporteze un comportament neetic, fără a fi pedepsiți?
- Evaluările de performanță includ și evaluări ale integrității?
- Evaluările de performanță complete fac parte în mod regulat din procesul de evaluare a angajaților și includ acestea întrebări despre comportamentul etic al unei persoane?
- Prin ce mijloace și cât de des sunt informați angajații despre politicile companiei?
- Sunt angajații informați clar referitor la ce se permite și ce nu se permite a fi inclus în e-mailul personal?
- Care sunt regulile cu privire la descărcarea unui software al unei terțe părți?
- Ce măsuri de prevenție s-au adoptat pentru a-i ajuta pe angajați să evite virușii informatici și programe troian?
- Cine răspunde de monitorizarea forumurilor de dezbateri și a blogurilor, urmărind postări despre companie? Sunt angajații conștienți de lucrurile pe care le pot discuta și de cele pe care nu le pot discuta?
- Cum este protejată intimitatea angajaților și ce pași se fac pentru a se asigura că informațiile despre angajați nu sunt furnizate oricui le cere?
- Se cere ca furnizorii externi, cum ar fi cei care depanează xeroxul sau reprezentanții de vânzări, să fie însoțiți, ca să nu poată rătăci prin clădire după ce sunt lăsați să intre?
- Cum este răsplătită loialitatea față de companie?

- Cât de ridicată este starea de spirit?
- Există o tensiune specifică între anumiți angajați sau anumite departamente?
- Știu managerii când sunt stresați membrii echipei lor în afara serviciului, cum ar fi din cauza unui divorț sau a unei datorii, și sunt ei atenți la modul în care un astfel de stres ar putea afecta performanța unui angajat? Se pun la dispoziția acestuia, oferindu-i sprijin în caz că angajatul se hotărăște să aibă încredere în ei?
- Se simt angajații implicați în companie și în marcă?
- Simt angajații că firma le este loială?[11]

LOIALITATEA: O STRADĂ CU DOUĂ SENSURI

Poți cere integritate sau un comportament etic de la angajați doar dacă organizația dă dovadă de aceleași calități. Nu vei obține cooperare doar scriind o declarație de misiune mai explicită. Cu siguranță este un punct de pornire bun, dar efectul va fi neglijabil dacă nu implementezi strategii pentru a te asigura că toți cei care lucrează cu tine îmbrățișează scopurile și valorile articulate în declarația voastră de misiune.

Dar, cum poți face aceasta? Una dintre sarcinile unui auditor este să recomande cele mai bune modalități pentru a-i alinia pe toți angajații la viziunea ta și să îți sugereze schimbări structurale care să vină în sprijinul eforturilor depuse. De exemplu, unii directori au fost cu precădere frustrați de cei mai tineri angajați ai lor – cei născuți în anii 1980, numiți, în mod normal, Milenarii sau Generația Y. Acest grup se împotrivește deseori identificării cu orice marcă în afară de cea proprie, lucru despre care mulți lideri cred că îngreunează inocularea lor cu un simț al loialității față de o companie sau o organizație. De exemplu, managerul de marketing, Jim Miller, ar putea fi mai preocupat de marca „Jim Miller", postând toată ziua pe blogul lui, decât de marca firmei de băuturi răcoritoare din care face parte, Southport Sodas, pe care a fost angajat să o promoveze.

Celebră pentru contribuția ei la fluctuația ridicată de personal, Generația Milenară este un segment demografic pentru care angajatorii trebuie să găsească o modalitate de a-i câştiga încrederea. O modalitate prin care un auditor ar putea sugera combaterea izolaționismului personal al unui Milenar ar fi să îi încurajeze pe manageri să ajute fiecare membru al echipei să își elaboreze un plan de dezvoltare a carierei pe termen mediu. Dacă li se oferă o hartă clară spre succes în cadrul companiei, angajații vor avea un motiv să privească firma mai mult decât ca pe o simplă punte spre următorul salariu mai mare. Cu cât sunt mai implicați în organizație, cu atât crește probabilitatea să fie afectați la nivel personal atunci când cineva din echipa lor se comportă neetic. Dacă cred că lucrurile care nu dau bine pentru organizație nu dau bine nici pentru ei, acest lucru îi va face să ia măsurile necesare pentru a raporta comportamentul cu pricina sau pentru a preveni ca acest lucru să nu se întâmple din nou.

În mod asemănător, după evaluarea firmei lui Eric Rayman, un auditor ar fi putut evidenția faptul că baremul salarial pentru secretare ar fi putut fi mai competitiv, precum și faptul că numărul de ani pe care trebuia să îi lucreze un asistent administrativ înainte să fie promovat părea a se situa deasupra mediei din industrie. Îmbunătățirea condițiilor de muncă pentru secretare probabil că le-ar fi ridicat moralul și ar fi sporit loialitatea angajaților, reducând în mod semnificativ probabilitatea recurenței fraudei. În plus, o simplă schimbare procedurală ar fi putut elimina posibilitatea de a falsifica pontajele – Rayman ar fi trebuit doar să păstreze pontajele originale, semnate, și să îi ceară asistentei lui să le trimită prin fax.

În cele din urmă, la nivelul uman vei observa cele mai semnificative îmbunătățiri. Angajații care nu pot accepta un mediu mai riguros de onestitate vor pleca, iar cei care vor rămâne se vor mândri cu inițiativa aceasta și se vor identifica îndeaproape cu marca ta.

Faza a 2-a: Analizarea structurii de stimulente corporatiste

A doua fază a auditului înșelăciunii vizează acele structuri organizaționale și practici de management care pot crea neintenționat căi ușoare spre înșelăciune. O accentuare asiduă a faptului că trebuie învinsă competiția, o promovare agresivă a unui produs nesigur sau păstrarea unui model de afaceri fundamental greșit sunt exemple de practici care ar putea eroda motivația atunci când sunt duse la extrem. Cercetătorii au descoperit că probabilitatea ca angajații să mintă în legătură cu munca lor sau să măsluiască cifre crește semnificativ atunci când sunt plătiți în funcție de îndeplinirea unor norme de lucru bazate pe „obiective exagerate“ sau când se tem de consecințele eșecului.[12] Atunci când se confruntă cu scheme de remunerare bazate pe obiective exagerate, excesiv de agresive, angajaților le este foarte ușor să simtă că nu au de ales decât să facă orice este necesar pentru a se asigura că îndeplinesc solicitările. Un exemplu clasic a avut loc în 1992, când cei de la Sears au hotărât să crească vânzările din divizia auto. Cei cu funcții de conducere superioare le-au atribuit angajaților din segmentul auto al companiei Sears obiective foarte agresive în ceea ce privește vânzarea de componente și de servicii. Vânzările au crescut. Cu toate acestea, organismele de reglementare au descoperit ulterior că angajații i-au mințit pe clienți și au efectuat reparații inutile în 90% din cazuri.[13] Angajații din cadrul altor grupuri Sears, cum ar fi cel de electrocasnice mari și cel de vânzări de asigurări Allstate, au recunoscut în interviuri acordate ziarului *The New York Times* că „se temeau că vor fi concediați dacă nu își îndeplineau norma de vânzări. Unii [au spus] chiar că au simțit că se punea presiune pe ei să trișeze ca să își păstreze locurile de muncă.“[14] Și Jiffy Lube a

fost forțată să își regândească stimulentele după ce au fost dezvăluite sumele mult prea mari plătite pentru reparații în 2006.

Problema rezultatelor exagerate sau a adoptării unui comportament neetic pentru a atinge anumite obiective nu se limitează la domeniul auto sau al comerțului cu amănuntul. Gândește-te la șeful unei divizii internaționale care solicită venituri tot mai mari unui birou extern. Dacă șeful biroului cu pricina începe să se îndoiască de faptul că și-ar putea îndeplini estimările, s-ar putea ca, în cele din urmă, să recurgă la mită pentru a garanta că va obține contractele necesare ca să își îndeplinească obiectivele. Șeful diviziei, al cărui salariu depinde de performanță, se simte ușurat să raporteze un venit constant mai mare, așa că nu este deloc stimulat să pună la îndoială tacticile folosite de biroul extern.

Când se va face o astfel de descoperire, un auditor va lucra împreună cu liderii organizației pentru a afla cauza subiacentă. Stabilirea de obiective excesiv de agresive este o problemă care duce la înșelăciune, cu care auditorii se confruntă frecvent. În cazul companiei Sears, de exemplu, „s-ar putea să fi lipsit controale de management menite să prevină vânzările în exces. Și, întrucât aceleași politici există și în alte divizii ale companiei Sears, s-ar putea să fi lipsit supravegherea conducerii și în domeniile respective.“[15] În cazul biroului extern corupt, se poate ca problema să fi fost generată de stabilirea unor obiective nerezonabile, fără vreun aport din partea celor de la care se aștepta să le îndeplinească. S-ar putea ca un auditor care ar lucra cu oricare dintre aceste companii să recomande modalități de a găsi un echilibru între stabilirea de obiective agresive și un sistem de sprijin menit să se asigure că membrii echipei sunt ajutați să aibă succes, nu să eșueze. De asemenea, s-ar putea ca auditorul să sugereze revizuiri ale metodelor de compensare folosite de organizații, care să elimine tentația oricui de a trișa, de a o lua pe scurtătură sau de a minți. În general, auditorul va lucra împreună cu managerii pentru a stabili obiective ambițioase, dar realiste, care să îi provoace și să-i motiveze pe angajați, transformând stabilirea de obiective dintr-o metodă arbitrară de recompense și de pedepse într-o unealtă motivațională puternică și pozitivă.

Faza a 3-a: Luarea unui angajament față de schimbare

Un audit al înșelăciunii necesită timp, angajament și foarte mult curaj. S-ar putea să sapi adânc și să descoperi că nu îți place ce găsești. S-ar putea să

crezi că ai o organizație rezonabil de sănătoasă, iar un audit să dezvăluie că, de fapt, unele domenii necesită o revizie generală majoră. Ai putea găsi dovezi de fraudă sau furt extinse, de care nici măcar nu știai că există.

Când te gândești dacă să realizezi sau nu un audit, este important să recunoști că auditul este doar primul pas dintr-un proces pe termen lung. Nu te chinui să aduci un expert care să îți evalueze compania dacă nu ești pregătit să te dedici din toată inima celei de-a treia faze: să îți iei un angajament față de schimbare și să clădești o cultură bazată pe încredere. Pentru a culege roadele unui audit este nevoie să îți transformi cultura afacerii în moduri care pot fi resimțite de la biroul din colț până la camera de sortare a corespondenței.

Așa cum zicea un cercetător: „Liderii joacă un rol unic în asigurarea angajamentului angajaților față de… viziunea lor de viitor".[16] Așa cum suntem oarecum responsabili pentru că aducem înșelăciunea în viețile noastre personale prin faptul că nu ne observăm propriile vulnerabilități, la fel suntem responsabili și pentru că facilităm înșelăciunea la locurile noastre de muncă. Acest lucru nu îi scuză pe cei care comit fraude sau fură sau mint, care nu ar trebui să scape basma curată doar pentru că modul în care au încălcat ei regulile nu este interzis, în mod specific, în manualul pentru angajați. Nu este sarcina liderului să facă pe polițistul moral. Cu toate acestea, felul în care te comporți, mesajele pe care le transmiți și atitudinea cu care desfășori afaceri sunt indicatori ai gradului de sinceritate la care te poți aștepta de la oamenii din jurul tău. Dacă te lauzi despre cum ai reușit să negociezi o înțelegere mai bună decât ai anticipat deoarece ai ascuns informații, transmiți un semnal că un astfel de comportament este acceptabil cât timp este în folosul companiei. Dacă la fiecare ședință afirmi că vrei doar să rezolvi o chestiune imediată ca să poți trece la altele mai importante, descurajezi dezbaterea și discuțiile în contradictoriu, lucru care îi poate face pe alții să se simtă lipsiți de putere.

Este esențial să te comporți astfel încât să fii sigur că aceia care lucrează pentru și cu tine știu că nu admiri numai cu gura sinceritatea, integritatea și comportamentul etic, că nu sunt doar cuvinte tehnice într-o declarație de misiune sau într-un manual pentru angajați. Efortul pe care îl depui pentru a-ți transforma organizația într-un loc în care să fie ușor să spui adevărul va fi un preț mic de plătit pentru creșterea nemaipomenită pe care o vei observa în productivitate, starea de spirit și propria-ți liniște sufletească.

CAPITOLUL 9

CONSTRUIREA UNUI GRUP DE EXPERȚI DE ÎNCREDERE

Jim Sehorn era directorul executiv al unei companii de design grafic cu dezvoltare rapidă. Când directorul lui de creație și-a dat demisia pentru ca soția lui să profite de o ocazie apărută la muncă în alt stat, Jim s-a gândit numaidecât să îl contacteze pe Kevin Diller, un vechi coleg de facultate cu care se reîntâlnise în urmă cu câteva luni la o petrecere. Urmărise realizările lui Kevin o vreme, dar nu mai auzise nimic despre el de câțiva ani și se simțea norocos că se ivise ocazia de a-și reînnoda prietenia. De la petrecerea cu pricina, jucaseră golf de câteva ori, iar, în timpul acestor partide, Jim își amintise de ce Kevin fusese o legendă în campusul universitar. Șarmant și genial, Kevin fusese persoana aceea tipică ce se alătura tuturor grupurilor, fiind activ în numeroase organizații studențești. De asemenea, își asuma riscuri fără frică și era oarecum împotriva autorităților, calități care pe vremea aceea îi amuzaseră pe colegii lui și îi înstrăinaseră pe profesori și pe cei din administrație. A absolvit printre primii din an și și-a făcut un renume ca fiind o persoană care reușea să îi inspire pe alții și să rezolve lucrurile. Acum Jim spera să îl poată convinge pe Kevin să aducă o parte din charisma și creativitatea lui în firma sa de design grafic. După ce l-a invitat la birou pentru un interviu scurt, Jim l-a prezentat pe Kevin celorlalți membri ai echipei, pentru ca aceștia să poată discuta cu el. După cum s-a așteptat, toată lumea a fost de părere că Kevin ar fi o achiziție bună pentru echipă. După o scurtă conversație telefonică cu ultimul angajator al lui Kevin și o verificare rapidă a istoricului de pe pagina lui de LinkedIn, pe care apăreau mai multe recomandări răsunătoare, Jim i-a oferit lui Kevin postul de director de creație. Spre încântarea lui, Kevin a acceptat.

În lunile care au urmat, Jim s-a felicitat singur de mai multe ori pentru alegerea inteligentă pe care o făcuse. Biroul părea să zbârnâie de energie în timp ce Kevin își făcea rondul, vorbind cu echipa. Petrecea mult timp și în biroul lui Jim și, întrucât se părea că tot timpul veneau sau plecau împreună

de la birou, Kevin a devenit rapid tovarășul de lucru aproape permanent al lui Jim. Odată cu trecerea timpului, Jim a ajuns să-i ceară sugestii și păreri lui Kevin și i se destăinuia din ce în ce mai mult, chiar și în legătură cu unele chestiuni personale.

Într-o seară, la petrecerea de după o conferință din Miami la care participase, Jim a zărit o cunoștință de-a lui care lucrase la o altă agenție care se întâmpla să fie fostul loc de muncă al lui Kevin. „Știi", a zis el mândru, „Kevin Diller lucrează pentru mine acum. Ador designul de ambalaj pe care l-a făcut pentru voi, cel pentru apa de gură."

Cunoștința lui s-a uitat la el nedumerit. „Nu Kevin l-a făcut. El a supervizat proiectul, dar ideea aparține unei alte echipe." Jim a fost surprins să audă una ca asta. Kevin îi spusese o poveste amuzantă despre cum îi venise ideea în timp ce tundea gazonul și despre cum se entuziasmase atât de tare și picase atât de tare pe gânduri, încât, din greșeală, tunsese și un întreg strat de ciclame. Neștiind ce să creadă, când s-a întors la birou, Jim nu i-a spus nimic lui Kevin despre cele întâmplate.

Câteva săptămâni mai târziu, în timp ce vorbea cu o clientă la telefon, a fost șocat când aceasta l-a liniștit, spunându-i: „Uite ce e, nu știam dacă ar trebui să spun ceva despre asta, dar ne știm de multă vreme. Voiam doar să îți zic ce rău mi-a părut să aud despre tine și Julie. Am trecut și eu prin asta. Știu că este o perioadă grea. Dar nu-ți face griji, dacă vei continua să vorbești cu ei, copiii vor fi bine." Jim îi spusese unei singure persoane din birou că se despărțise de soția lui. A închis telefonul, simțindu-se șocat și expus. A lăsat ca lucrurile să se așeze câteva zile, apoi l-a confruntat pe Kevin. Kevin părea îngrozit de faptul că îl făcuse pe Jim să se simtă jenat; s-a jurat că fusese doar o scăpare din partea lui. Era atât de chinuit de remușcări, încât Jim s-a trezit liniștindu-și el prietenul și spunându-i să nu își facă griji pentru asta.

Picătura care a umplut paharul a venit după doar câteva zile. În seara de dinaintea unei prezentări importante, echipa s-a întâlnit să ia decizia finală referitor la ce idee aveau să îi prezinte unui potențial client. Deși Kevin era convins că ideea pe care o denumiseră „Moto" era cea mai bună, restul echipei era de părere că aceasta conținea erori pe care nu le puteau rezolva atât de târziu și au hotărât să prezinte ideea numită „Cars".

În ziua următoare, Jim a fost șocat când directorul lui de conturi s-a repezit în biroul lui, spunându-i:

– Credeam că am hotărât să prezentăm Cars.

– Așa am făcut, a spus Jim.

– Ba nu, i-a zis directorul de conturi. Kevin a prezentat Moto.

Jim era șocat.

– Și voi ce ați făcut?

– Ce puteam face? Ar fi dat prost dacă l-am fi întrerupt.

– Ce a spus clientul? a întrebat Jim, transpirând puțin.

– Li s-a părut în regulă, dar au cerut să vadă mai multe idei până săptămâna viitoare.

De data aceasta, când Jim a dat buzna în biroul lui Kevin, a făcut-o fără mănuși. Cearta lor a fost aprinsă și intensă, iar Kevin a ținut-o sus și tare că, de fapt, făcuse o favoare companiei, prezentând o lucrare creativă superioară. Dacă Jim nu vedea lucrurile la fel, poate că firma nu era condusă de persoana potrivită din cele care se aflau în încăpere.

Năucit și supărat, Jim și-a sunat cunoștința cu care se întâlnise la conferință și i-a povestit ce se întâmplase cu Kevin. Acesta i-a spus că nu îl surprinde, întrucât Kevin fusese dat afară de la compania lor în circumstanțe asemănătoare. „Nu eram sigur dacă era în ordine să îți spun", s-a scuzat acesta. Dar îl mai aștepta o surpriză. Vorbind cu persoana respectivă, Jim și-a dat seama că Kevin plecase de la compania anterioară cu aproape un an de zile înainte de data pe care o menționase în CV. Cum se putea așa ceva? Așa a aflat despre existența unei companii numite CareerExcuse.com, care, în schimbul unui onorariu, se prefăcea a fi un fost angajator și furniza recomandări pozitive pentru a ascunde orice goluri nedorite din CV-ul unei persoane.

Jim s-a felicitat pentru că îi oferise o șansă cinstită lui Kevin, iar apoi îl concediase rapid. Dar acum era încărcat cu sentimente de trădare atât de intense, încât se întreba dacă avea să mai aibă vreodată încredere într-un alt coleg.

De la depistarea minciunii la construirea încrederii

Jim a făcut o greșeală obișnuită: a confundat charisma și promisiunile de prietenie ale lui Kevin cu sinceritatea și intimitatea. Dacă ar fi fost instruit în depistarea minciunilor, este puțin probabil să fi fost orbit de șarmul lui Kevin (și cu siguranță ar fi verificat mai strict recomandările). În aceasta

constă frumusețea depistării minciunilor. Când ai început să citești primul capitol al acestei cărți, șansele să fii fraierit erau destul de mari. Acum, dacă ai absorbit tot ce trebuie să știi ca să depistezi minciuni, riscul de a fi fraierit este mult mai mic. Odată ce procesul devine instinctiv – și vei fi surprins cât de repede se întâmplă aceasta – depistarea minciunilor îți va permite să petreci mai puțin timp apărându-te de mincinoși și mai mult timp construind infrastructura bazată pe încredere, care reprezintă un element esențial pentru a avea realizări deosebite. În continuare, în acest capitol vom vorbi despre cum să folosești informațiile pe care le-ai obținut pentru a construi cu grijă și strategic o piatră de temelie pentru această infrastructură, astfel încât să nu te mai regăsești vreodată în situații precum cea a nefericitului Jim Sehorn.

Grupul tău de experți de încredere

Ca majoritatea profesioniștilor de succes, pe lângă propriul talent și munca depusă, probabil că te-ai bazat pe sfaturile, expertiza și sprijinul unui grup de colegi, consultanți, prieteni și membri ai familiei, care să te ajute să ajungi unde te afli astăzi. Poate că această rețea aflată într-o permanentă expansiune a fost o sursă de mândrie, o mărturie a punctului tău de pornire și al celui în care te afli în prezent. Poate că primul ei membru a fost colegul tău de cameră din facultate, care a devenit, în cele din urmă, directorul executiv al propriei companii. Mai apoi, posibil să îl fi adăugat pe colegul tău de la primul loc de muncă, tot începător ca tine (care, între timp, a devenit strategul principal al unei firme rivale), cu care ai suferit în timp ce mâncați mâncare chinezească în nopțile acelea chinuitor de lungi petrecute la birou ca să vă afirmați. De-a lungul timpului, se poate ca grupul să se fi extins și să îl fi cuprins și pe cel de-al treilea șef al tău; pe unii membri ai asociației profesionale din care faci parte și pe șeful departamentului de vânzări al firmei tale, în prezent pensionat.

Dacă te gândești mai bine, totuși, rețeaua ta probabil că include și o pleiadă de indivizi care s-au rătăcit în lumea ta în mod accidental sau datorită circumstanțelor, dar a căror prezență s-ar putea să nu fi fost neapărat benefică: managerul de afaceri al unei alte firme, pe care l-ai cunoscut la o conferință; directorul financiar al unei firme dintr-un domeniu diferit de-al tău, care ți-a înmânat cartea de vizită în timpul unui zbor scurt cu avionul;

avocatul tău, care este un prieten vechi, dar a cărui expertiză nu a ținut pasul cu schimbările din domeniul tău; directorul tău de IT care este foarte plăcut de către colegi, dar ineficient în postul lui; câțiva membri ai paginii de Facebook a afacerii tale; partenerul tău de squash; terapeutul tău; și soacra ta.

Fiecare mare lider își dezvoltă o rețea. Este un instrument de afaceri important, o modalitate de a te conecta cu oameni care îți pot oferi oportunități, îți pot deschide porți către potențiale piețe, îți pot oferi informații din interior sau din spatele cortinei și te pot ajuta să îți construiești marca personală și profesională. Totuși, mulți oameni se blochează în colectarea de contacte asemenea cartonașelor de baseball și neglijează să dezvolte prevăzător și conștient relații profesionale selecte și de încredere pe care s-au bazat toți marii lideri de-a lungul istoriei.

Andrew Jackson își avea „cabinetul lui din bucătărie"; la fel și John Kennedy și Ronald Reagan; Ben Franklin avea „Clubul Șorțurilor de Piele"; Andrew Carnegie avea grupul lui de genii, „Cei 6 mai-mari"; Iisus i-a avut pe apostoli, iar regele Arthur pe Cavalerii Mesei Rotunde.[1] Recent, mulți directori executivi au început să facă referințe publice la „cercul lor de apropiați" sau la „consiliul lor personal de administrație". Bineînțeles, încrederea este mereu piatra de temelie în astfel de relații exclusive; prin urmare, pare firesc ca o persoană instruită în depistarea minciunilor să aibă „un grup de experți de încredere", așa că îl vom numi și noi astfel.

Grupul de experți este un grup mic și select de oameni pe care îi alegi pentru abilitatea lor de a oferi constant înțelepciune, expertiză și sprijin, pe măsură ce avansezi spre țelurile tale profesionale și personale. Pe lângă faptul că reprezintă o sursă de sfaturi constantă și demnă de încredere, grupul tău de experți îți accelerează ritmul de învățare, oferindu-ți beneficiile experienței, scutindu-te, în același timp, de a comite personal toate greșelile ca să înveți din ele.

Ține minte că membrii grupului tău de experți de încredere sunt mai mult decât simpli confidenți. Asemenea unui antrenor personal, aceștia trebuie să fie dispuși să te împingă de la spate ca să ieși din zona ta de confort, să gândești mai amplu și mai creativ decât ai face-o pe cont propriu. Membrii acestuia nu numai că te vor ajuta să dezvolți noi planuri de acțiune la care poate că nu te-ai fi gândit singur, dar te vor și motiva și inspira să realizezi ceea ce ți-ai propus să faci.

UN GRUP GENIAL DE EXPERȚI DE ÎNCREDERE

„Cei 6 mai-mari" ai lui Andrew Carnegie a fost considerat primul grup de genii și este modelul ideal pentru grupurile de experți de încredere. Grupul era format dintr-o gamă impresionantă de membri realizați prin forțe proprii, care se strângeau la un loc pentru a face schimb de idei și pentru a primi sfaturi, sprijin și opinii:

William Wrigley Jr., fondatorul firmei Wm. Wrigley Jr. Company, producătoare a faimoasei gume de mestecat

John R. Thompson, proprietarul unui lanț de localuri

Albert Lasker, proprietarul agenției de publicitate Lord & Thomas, cea mai mare agenție de publicitate din lume, la momentul respectiv

William Hertz și William C. Ritchie, proprietari ai Yellow Cab Company.[2]

Formarea grupului tău de experți de încredere

1. Fă un plan

Diferența dintre un grup de experți de încredere și un grup de consiliere sau de sprijin constă în faptul că membrii săi te ajută să stabilești și să realizezi obiective foarte specifice. Acest lucru nu înseamnă că trebuie să formezi un grup de experți de încredere diferit pentru fiecare decizie majoră pe care o iei și nici că ai avea nevoie de astfel de grupuri diferite care să acopere diverse domenii de expertiză. Dar scopul unui grup de experți de încredere este să te ajute să îți realizezi viziunea pe termen lung, așa că este absolut necesar să poți formula viziunea cu pricina cât mai clar posibil. Nu este suficient să spui că ai nevoie de un consilier financiar bun în grupul tău de experți de încredere. De fapt, trebuie să faci o afirmație mult mai clară: „Vreau să îmi cresc câștigurile de la 200 000 la 400 000 de dolari în trei ani. Care dintre cunoscuții mei mă poate ajuta să fac asta?"

Asemenea unui consiliu de administrație care supervizează o companie, grupul de experți de încredere trebuie să știe încotro te îndrepți. Iar membrii acestuia merită dovezi că se angajează să cârmuiască un vas care probabil că nu se va scufunda. Așa că va trebui să elaborezi echivalentul unui plan de afaceri personal. Conturează-ți obiectivele și cât crezi că îți va lua să le realizezi. Fă o listă cu resursele care îți stau la dispoziție și stabilește de unde vei încerca să le procuri pe cele care îți lipsesc. Fii sincer referitor la provocările și la capcanele care te îngrijorează. Dacă ajungi până aici, vei fi ajuns deja mai departe decât majoritatea, gândindu-te strategic la propria-ți

viață, în timp ce te consideri responsabil față de entitatea pe care ai decis să o creezi.

2. Alege-ți membrii

Există destule persoane în rețeaua ta – persoane pe care le-ai considera chiar asociați și prieteni apropiați – pe care le-ai putea suna să le pui întrebări de genul „Ai folosit noua unealtă de sincronizare Outlook pentru Exchange?“ și „Am nevoie de un nou manager de producție. Știi pe cineva priceput care caută un loc de muncă?“ Dar pe cine ai întreba: „E momentul potrivit ca să vând?“ La cine ai apela pentru gestionarea unei crize, pentru realizarea detaliată a afacerii sau pentru un răspuns brutal de sincer? Probabil că la foarte puține persoane. Dar acestea sunt persoanele care își au locul în grupul tău de experți de încredere. Când le contactezi, nu o vei face ca să rămâi în raza lor de acțiune sau ca să auzi cele mai noi bârfe despre concurență. Nu îți vei face probleme dacă produci o impresie bună și să îți păstrezi intactă reputația de dur. Ba dimpotrivă. De multe ori, membrii grupului tău de experți de încredere te vor fi văzut în cele mai proaste stări de spirit.

S-ar putea să apelezi la cel care ți-a fost alături când noul tău produs a eșuat; la membrul echipei care s-a târât alături de tine printr-o negociere care a durat cinci zile; la prietenul care a sugerat o schimbare ce ți-a transformat blogul obișnuit într-unul premiat; la colega care nu a refuzat niciodată să îți corecteze lucrările sau să îți ofere o a doua opinie, chiar și atunci când avea și ea termene-limită de respectat. Acești oameni te-au văzut în momentele tale cele mai bune, dar și în cele mai proaste și mai vulnerabile. Numai după ce ați supraviețuit unei crize împreună, după ce ați suferit împreună, v-ați asumat riscuri mari împreună sau ați învins sorții nefavorabili împreună, vei ști dacă te poți baza pe cineva când apele sunt tulburi. Grupul tău de experți de încredere ar trebui să fie format din cei cărora le poți spune „Am nevoie de ajutor!“ atunci când te simți blocat sau neputincios. Nu te vor desconsidera, ci dimpotrivă, vor aprecia curajul tău și vor face tot ce le stă în putință pentru a-l recompensa cu cele mai bune sfaturi, informații și sprijin pe care le pot oferi.

3. Fă un inventar

Primul pas în alegerea membrilor grupului tău de experți de încredere este să întocmești o listă cu primii cincisprezece până la douăzeci de oameni din rețeaua ta, în care ai cea mai mare încredere și la care apelezi cel mai des. Apoi te vei gândi la tipul de încredere care există între tine și fiecare persoană de pe lista cu pricina. Saj-nicole Joni, director executiv al Grupului Internațional Cambridge, o firmă de consultanță specializată în ajutarea directorilor executivi să stabilească contacte cu consilieri importanți, explică faptul că există trei tipuri de încredere:

1. Încredere personală. Pentru a-ți da seama dacă ai încredere personală în cineva, pune-ți următoarele întrebări:

- Este această persoană sinceră și etică?
- Te poți baza pe ea?
- Are intenții bune?
- Va trata informațiile confidențiale cu grijă și discreție?
- Va spune pe față ce nu știe?
- Îmi spune ceea ce vreau să aud sau nu îi este frică să îmi spună părerea sa sinceră?
- Am fost vreodată dezamăgit de modul în care îi tratează pe alții?
- Cum a ajuns această persoană în anturajul meu? Am abordat-o eu, sau m-a abordat ea, sau s-a strecurat cumva pe furiș?

O VORBĂ DESPRE ADMIRAȚIE

Constanta principală – calitatea comună pe care o împărtășesc membrii tăi? Admirația ta! Trebuie să îi admiri pe membrii grupului tău de experți de încredere atât din punct de vedere personal, cât și din punct de vedere profesional. Nu te impresionează doar modul genial în care un inginer de software scrie coduri de programare, ci modul în care se dedică echipei atunci când membrii acesteia se chinuie să termine un proiect. Admirația nu cunoaște o ierarhie și nici limite. Mulți directori își includ secretarele în grupul lor de experți de încredere în pofida diferenței dramatice de salariu și de putere. Jack Welch avea o relație bazată pe un respect și o încredere extraordinare cu secretara lui, Rosanne Badowski (pe care *Newsweek* a numit-o „arma lui secretă"); sunt foarte puține lucruri pe care aceasta nu le știa despre el și, fără îndoială, el depindea de ea. De fapt, nu poate exista o descriere mai bună a unei relații din cadrul unui grup de experți de încredere ca aceea pe care Welch o face în prefața cărții scrise de Badowski, *Managing Up*:

> Timp de paisprezece ani fantastici, eu și Rosanne am fost parteneri în toată regula. Posibil ca ea să mă fi ajutat *pe mine* să evoluez, și poate că eu am făcut-o *pe ea* să involueze, dar, de cele

> mai multe ori, ne dezvoltam împreună, așa cum o fac membrii unei echipe. Am pasat mingea de la unul la altul, blocam unul pentru celălalt, strigam ordine și încurajări (și din când în când înjurături), am suferit împreună după înfrângeri și, poate mai presus de toate, am împărtășit victoriile.[3]

2. Încredere în expertiză. Această formă de încredere se referă la certitudinea pe care o ai că experiența și opinia profesională a cuiva sunt valide. Pentru a-ți da seama dacă ai încredere în expertiza unei persoane, pune-ți următoarele întrebări:

- Este această persoană expertă în domeniul ei?
- Sunt actualizate cunoștințele pe care le deține?
- Prezintă informații credibile pentru a-și susține poziția?
- Este capabilă să își aplice expertiza în situația mea specifică?
- Poate oferi sfaturi înțelepte cu privire la riscuri, opțiuni și compromisuri?

3. Încredere structurală. Încrederea structurală se referă la natura încrederii care există între două persoane cu ambiții și obligații distincte. S-ar putea să ai încredere în cineva la nivel personal și să îi respecți expertiza, însă abilitatea sa de a-ți oferi opinii obiective ar putea fi compromisă când i se schimbă locul de muncă sau scopurile. De exemplu, să spunem că, în urmă cu trei ani, fostul tău coleg de cameră a acceptat un loc de muncă ce a necesitat pătrunderea pe noi piețe de desfacere cu produsul companiei angajatoare. Dacă sarcina ta este să aperi poziția pe piață a unui produs concurent, cât de obiectiv poate fi sfatul lui? Încrederea voastră structurală este compromisă și, chiar dacă va face în continuare parte din anturajul tău, și în mod sigur îți va fi prieten, nu ar trebui să facă parte din grupul tău de experți de încredere. Pentru a-ți da seama dacă împărtășești încredere structurală cu o anumită persoană, pune-ți următoarele întrebări:

- Cum s-a modificat, diminuat sau amplificat relația cu această persoană de-a lungul timpului?
- S-a întâmplat ceva care să îi schimbe perspectiva și care s-o transforme într-un consilier mai puțin de încredere acum?
- Ținând cont de rolul său profesional și de responsabilitățile sale, poate oferi o opinie obiectivă?
- Poate fi complet loială?

- Există posibilitatea să te manipuleze sau să filtreze informațiile?
- Există posibilitatea ca acesta să se repoziționeze într-un rol care ar exercita presiune asupra încrederii structurale dintre voi? De exemplu, este posibil ca într-o zi să concurați amândoi pentru același post sau pentru același client?[4]

Așa cum spunea Joni, prea adesea „încrederea devine un obicei ce nu se supune examinării și care este insensibil la context. Între timp, interesele conflictuale, loialitățile emergente, provincialismul și, pur și simplu, ambiția personală diminuează treptat utilitatea legăturilor stabilite".[5] E posibil ca persoanele care te-au ajutat mereu să aibă în continuare cele mai bune intenții, dar să nu mai fie potrivite pentru a te ajuta în momentul de față. Deși s-ar putea să fii atras de cineva personal, trebuie să încerci să vezi dincolo de charisma acestuia, și să îți dai seama de defectele sale. Jim a fost atât de îndrăgostit de modul în care și-l amintea pe Kevin din timpul facultății, încât nu s-a gândit niciodată că acele calități care l-au făcut pe Kevin un coleg de facultate ideal nu îl făceau un consilier sau confident potrivit.

PUNE ROȚILE ÎN MIȘCARE

Nu îți vine în minte nici o persoană pe care să o cunoști îndeajuns de bine încât să o recrutezi în grupul tău de experți de încredere? Consilierul de carieră, Michael Melcher, are un chestionar excelent pentru a porni procesul de generare a ideilor. Ține cont de faptul că aceste întrebări nu sunt criterii pentru stabilirea calității de membru, ci doar întrebări care să te pună pe gânduri.

Răspunde la următoarele puncte… cât mai rapid posibil.

Scrie numele cuiva cunoscut care:

1. Este incredibil de organizat
2. Știe să se distreze
3. Cunoaște pe toată lumea
4. Te poate încuraja în momentele dificile
5. Îți poate vorbi fără ocolișuri despre punctele tale slabe
6. Este constant logic
7. Este extrem de empatic
8. Este avansat spiritual
9. Poate gestiona o criză
1
0. Te cunoaște din copilărie

1
1. Are legături în politică
1
2. Este antreprenor
1
3. Se pricepe la creșterea copiilor
1
4. Este expert în ceea ce privește banii
1
5. Este expert în relații
1
6. Este expert în sănătate
1
7. Este expert în a găsi un echilibru între muncă și viața personală
1
8. Este expert în domeniul tău de activitate
1
9. Este expert într-un domeniu de care ești interesat
2
0. Îți dă sfaturi bune în ceea ce privește politica de birou
2
1. Îți dă sfaturi bune despre dezvoltarea profesională
2
2. Îți dă sfaturi bune despre cum să avansezi
2
3. Crede că ești foarte bun la ceea ce faci
2
4. Crede că ai talente deosebite, altele decât cele pe care le folosești în cariera ta actuală
2
5. Te consideră o persoană minunată

Alți potențiali candidați și aria lor de contribuție în viața ta:

1.
2.
3.
4.
5.

Trece din nou în revistă numele scrise. Încercuiește între șase și zece nume.[6]

4. Stabilește cine lipsește

După ce ți-ai revizuit rețeaua și ai identificat cei mai buni candidați pentru grupul tău de experți de încredere, stabilește care sunt lipsurile în ceea ce privește abilitățile și resursele pe care ți le oferă acest grup și principalele provocări cu care te vei confrunta. De exemplu, dacă nu ești prea abil în crearea de scenarii, dar este o abilitate critică de care ai nevoie ca să îți îndeplinești obiectivele, ai putea recruta un futurist sau un alt gânditor strateg în grupul de experți de încredere. Dacă nu ai cunoștințe de drept sau o înțelegere avansată a regulilor din industria ta, în toate formele posibile, ar fi înțelept să te asiguri că vei avea și un jurist priceput în echipă.

În mod ideal, grupul tău de experți de încredere va include reprezentanți din următoarele categorii:

Asociați de afaceri. Acesta va fi cel mai mare grup, format din colegi din interiorul sau din afara organizației sau al domeniului tău. Ține minte că geniul poate apărea de oriunde. Majoritatea liderilor au consilieri din nivelurile superioare ale industriei lor, dar ar fi indicat să ceară păreri și de la oamenii din păturile inferioare, cum ar fi agenții de vânzări care se află în tranșee, și de la asistenți. Perspectiva lor este neprețuită. Când alegi pe cine să incluzi, importante sunt încrederea și expertiza, nu funcția sau pedigriul.

Când iei în calcul un asociat de afaceri, ține cont de următoarele:

- Când oamenii vorbesc despre el, vorbesc exclusiv despre realizările lui de afaceri, sau pomenesc des și cât de grozav este să lucrezi cu el?
- Care este dinamica de putere dintre voi? Se va simți această persoană confortabil dacă o introduci în cercul tău de încredere?
- Poți identifica un anumit moment în care această persoană s-a dat peste cap ca să te ajute?

Persoane cu o gândire progresistă. Liderii de succes privesc mereu înspre viitor. Ar trebui să ai o viziune a locului în care dorești să te afli în următoarele douăsprezece până la optsprezece luni. Cine din cercul tău ar fi capabil să te ajute să îți implementezi planul? Cine are o viziune de ansamblu asupra pieței, a economiei și a celorlalți factori critici care îți influențează lumea?

Trebuie să te gândești cu precădere la următoarele:

- Este perspectiva acestei persoane mai amplă decât a mea?
- Este această persoană implicată în mod sincer în viitorul meu?

- Mă simt puternic sau mai nesigur după ce îmi discut ideile cu această persoană?

Consilieri plătiți. Aceștia sunt oamenii la care apelezi pentru consiliere specializată – contabili, consultanți și avocați. Ai nevoie doar de unul sau doi consilieri plătiți în grupul tău de experți de încredere. Unii ar recomanda eliminarea completă din acest grup a persoanelor cu care ai legături financiare. Poate că acest lucru ar fi posibil într-o lume ideală, dar există și expertiză pe care, pur și simplu, nu o poți obține gratuit. De asemenea, este posibil ca, de-a lungul timpului, o relație reciproc benefică din punct de vedere financiar să devină și o relație de angajament profund. Scriitorii și actorii se simt deseori puternic legați de impresarii lor, și mulți oameni își includ avocații personali în cercul lor de consilieri de încredere.

Pe lângă aflarea cât mai multor informații despre acreditările unui consilier profesional, despre istoricul lui, despre structura activității lui, despre experiența lui în sectorul tău, ai mai putea întreba și:

- Cât timp ai lucrat cu majoritatea clienților tăi?
- Cum le transmiți clienților tăi veștile proaste?
- Te-ai întâlni ocazional cu mine, personal, chiar dacă nu locuim sau lucrăm în același oraș?
- Îți consideri abordarea precaută, agresivă sau neutră?

Deși ar trebui să îți completezi grupul de experți de încredere cu reprezentanți din fiecare dintre aceste categorii, nu îi vei aborda pe toți la fiecare provocare cu care te vei confrunta.

ATENȚIE LA TIPURILE TOXICE

Atenție la următoarele patru tipuri de confidenți care sunt cu precădere toxici:

1. *Reflectorul* îți spune doar ceea ce vrei să auzi și ceea ce te face să te simți bine. Acest consilier te poate ghida greșit, în mod involuntar, alimentându-ți tendințele autodestructive și felicitându-te pentru decizii proaste.

2. *Izolatorul* crede că îți face un bine acționând ca o barieră strictă între tine și organizația ta, mai ales prin filtrarea informațiilor care intră și ies din organizație. Această persoană te poate separa, în mod involuntar, de pulsul organizației, îngreunându-ți legătura cu echipa sau aflarea unei probleme ce trebuie confruntată. Izolatorii sunt deseori femei.

3. *Uzurpatorul* este singurul tip care vrea să facă rău. Acesta tinde să fie aproape sociopat, dând dovadă de o lipsă extremă de empatie, compasiune sau conștiință. Îl preocupă doar

propriile interese și le va urmări în orice mod posibil.[7] Kevin, directorul de creație care l-a trădat pe Jim Sehorn în povestea de la începutul capitolului, era tipul clasic de uzurpator.

4. *Jucătorul axat pe putere* conduce o companie imensă, controlează resurse importante, este celebru sau cunoscut într-un fel publicului ori urmărește mereu să facă profit încheind diverse afaceri, vorbește la telefon sau în conferințe. Ferește-te de personalitățile narcisiste, care pot însoți mentalitatea bazată pe jocul de putere. Cea mai bună opțiune este să cauți persoane care nu se folosesc de tine, care se pot deconecta de propriile nevoi ca să te asiste, care se alătură ție pentru că le pasă cu adevărat de succesul tău, nu pentru că te-au vizat ca partener de rețea, viitor membru al consiliului de administrație sau din orice alt motiv egoist.

5. Inițiază contactul

Construirea, restructurarea sau repopularea unui grup de experți de încredere necesită răbdare și finețe. Nu le ceri potențialilor membri o mică favoare, ci îi rogi să îți fie consultanți fără plată. De ce ar accepta o astfel de funcție, una care nu este nici plătită și nici nu le aduce beneficii? Pentru că oamenii pe care intenționezi să îi abordezi sunt deja la fel de implicați ca tine în relația voastră. Și pentru că știu că, într-o bună zi, se prea poate să aibă la rândul lor nevoie de un aliat de încredere pe câmpul de luptă al afacerilor și că atunci vor putea apela la tine.

Modul în care abordezi fiecare membru în parte va varia în funcție de caracterul lor și de relația pe care o aveți. Pe un fost șef l-ai putea aborda într-un mod mai oficial, pe când pe un fost partener de afaceri l-ai putea invita la o bere. Indiferent de modalitatea aleasă, există câteva reguli de urmat atunci când inviți pe cineva în grupul tău de experți de încredere:

Întâlniți-vă față în față. Dacă se poate, întâlnește-te în persoană prima dată când abordezi pe cineva pentru a face parte din grupul tău de experți de încredere, chiar dacă asta înseamnă să te deplasezi. Abordarea cuiva față în față, spre deosebire de telefon sau e-mail, subliniază importanța și seriozitatea cererii pe care i-o adresezi.

Fii explicit în ceea ce privește așteptările tale. Explică în detaliu cum îți imaginezi tu rolul unui membru al grupului tău de experți de încredere și care sunt așteptările tale de la această relație. Ai putea chiar stabili un program referitor la cât de des ai vrea să puteți discuta, care ar putea varia de la „Mi-ar plăcea să te scot la cină trimestrial și să aflu părerea ta despre câteva dintre deciziile pe care intenționez să le iau în următorii ani, în timp

ce îmi construiesc compania", la „Ai fi de acord să ne vedem în fiecare ultimă zi de joi din lună, la micul dejun? Fac eu cinste."

Întreabă cum îi poți întoarce favoarea. Chiar dacă există o inegalitate mare de putere între voi, aproape tot timpul există o modalitate de a fi de folos altcuiva.

Fii de neclintit în solicitarea de a primi un răspuns cinstit. Vrei ca membrii grupului tău de experți de încredere să fie cât se poate de sinceri, lucru care nu este tot timpul ușor. Spune-le clar că, dacă nu pot respecta acest aspect al relației voastre, atunci ar fi mai bine să vă refuze oferta.

Începe imediat. Un mod de a demara relația cu membrii grupului de experți de încredere este să efectuezi o scurtă revizuire personală completă. O revizuire completă autentică ar presupune un răspuns de la aproape toți cei cu care lucrezi.

Ai putea întreba:

- Care sunt cele mai tari puncte ale mele?
- Care sunt cele mai mari slăbiciuni ale mele?
- Când ți s-a părut că am fost în cea mai bună formă?
- Care sunt trei lucruri pe care îți imaginezi că le-aș putea face cu cariera mea?
- Care este un lucru pe care nu-ți poți imagina nicicum că l-aș putea face?
- Cum îmi pun singur bețe în roate?[8]

Michael Melcher scrie: „Dacă le ceri sfaturi celor din cercul tău, în mod informal… Probabil că îți vor da un răspuns oarecum util. Dar, dacă folosești un chestionar și discuți punctual aspectele, îți vor da răspunsuri mult mai echilibrate și mult mai la subiect. Oamenii dau răspunsuri mai bune atunci când încearcă să răspundă bine la un interviu, decât atunci când încearcă să fie prieteni buni."[9]

Mentenanța grupului de experți de încredere

Fă un raport anual. Fii pregătit să le demonstrezi membrilor grupului tău de experți de încredere că timpul lor a fost consumat cu folos și că ai muncit din greu ca să implementezi ideile și strategiile pe care te-au ajutat să le dezvolți. O modalitate bună de a face acest lucru este prin intermediul unui

raport anual, pe care îl poți trimite în scris, despre care puteți discuta informal la un pahar sau pe care îl poți prezenta în cadrul unei întâlniri de sfârșit de an. Majoritatea oamenilor aleg să facă acest lucru într-un mod cât mai informal. Oferă-le membrilor o imagine de ansamblu asupra lucrurilor pe care ți le-ai propus să le faci în cursul anului, subliniază succesele obținute și descrie cu sinceritate aspectele în care ai eșuat. Doar atunci când le permiți oamenilor să vadă unde anume te-ai împotmolit, te vor putea ajuta să identifici erorile, unde ai țintit prea sus, unde te-ai pregătit prea puțin sau unde ai interpretat greșit semnalele, ca să te poți asigura că nu se va întâmpla din nou.

Încearcă să îi avertizezi din timp. Când inviți oameni să facă parte din grupul tău de experți de încredere, le explici că intenționezi să apelezi la ei atunci când dai de greu. Dar, dacă se poate, încearcă să nu îi surprinzi cu urgențe majore sau cu crize morale de amploare. Dacă ți se pare că vei da de necazuri, ai putea să le dai de știre că s-ar putea să ai nevoie în curând de sfaturile lor. Ai grijă să nu pui mâna pe telefon de fiecare dată când s-ar părea că lucrurile încep să o ia razna. Ar trebui să apelezi la grupul tău de experți de încredere doar în cazul în care apar provocări critice și dificile.

Demonstrează-ți valoarea. Păstrarea unui grup de experți de încredere puternic și dedicat înseamnă să fii și tu demn de a face parte dintr-un astfel de grup. Așa cum scrie Jim Collins: „În mod paradoxal, oamenii remarcabili – cei care sunt vrednici să fie membri ai unui consiliu personal de administrație – au tendința de a fi neobișnuit de generoși cu timpul lor. S-ar părea că au încheiat un contract pe viață prin care se dăruiesc perfecționării altora, posibil așa cum au făcut alții pentru ei.“[10] Păstrează aceste cuvinte în sufletul tău. Demonstrează că ești de încredere în acest mod simplu, conform regulii de aur: trăiește și muncește în așa fel încât să fii un exemplu de comportament pe care ți-l dorești de la alții.

Fii punctual. Punctualitatea este o dovadă de respect față de ceilalți, nu o simplă componentă cosmetică a clădirii încrederii. Respectă-ți angajamentele luate: dacă ai promis un raport, fă-l. Fă un efort în plus, chiar dacă nu ai nimic de câștigat din asta. Așa cum ne amintește autorul Charles Green: „Încrederea este personală, nu instituțională; este emoțională, nu doar rațională… Cel mai mult influențezi atunci când nu încerci să

influențezi. Profitul tău este maxim atunci când scopul tău nu este profitabilitatea.“[11]

În plus, asigură-te că încurajezi încrederea tot timpul. Organizezi întâlniri după ratarea unor obiective cu adevărat lipsite de învinuiri? Te răstești la ceilalți când greșesc? Păstrezi o politică a ușilor deschise, unde toată lumea poate vorbi cu tine sau chiar poate apela la tine pentru un schimb de idei, atunci când are de furcă cu vreun proiect sau vreun client? Îi încurajezi pe oameni să îți dea veștile proaste și îți păstrezi calmul când le auzi? Te concentrezi pe a rezolva problemele sau pe găsirea vinovatului? Încurajezi dezbaterile și discuțiile în contradictoriu?

Unii oameni confundă din greșeală autenticitatea cu revărsarea emoțională. Împărtășirea secretelor personale intime sau etalarea bârfelor din domeniu s-ar putea să te facă un tovarăș amuzant pentru prânz, dar nu va crește încrederea pe care ți-o acordă cineva. De fapt, indivizii care împărtășesc prea mult, prea curând sau care încearcă prematur să dărâme limitele personale și cele profesionale, îi îndepărtează fără să își dea seama pe ceilalți. Astfel de manifestări false de intimitate te fac chiar mai puțin demn de încredere; la urma urmei, dacă ești dispus să divulgi tot ce știi despre angajații de la compania unde ai lucrat, ce te-ar opri să divulgi informații despre actualii colegi sau despre actuala companie? Este nevoie de timp pentru a clădi încredere, așa că nu te grăbi. În ziua în care cineva te va ruga să faci parte din grupul său de experți de încredere (sau din consiliul său personal administrativ, sau din grupul său de genii, sau oricum altcumva l-ar numi) vei ști că faci ceva foarte, foarte bine.

Recompensa

Reușita pe plan personal și profesional, în timp ce rămâi tu însuți, cu părțile tale bune și părțile tale rele, este o plăcere de care se bucură prea puțini lideri. Și, totuși, aceasta este cea mai mare recompensă a depistării de minciuni: odată ce îți poți curăța mediul de înșelăciune, te poți relaxa, știind că trăiești și lucrezi într-o comunitate bazată pe încredere. Așa că, iată provocarea ta: să ai încredere, dar să rămâi totuși atent la înșelăciune; să conduci cu fermitate, în timp ce dai dovadă de empatie, generozitate și colegialitate autentică; să dovedești că știi că oamenii care lucrează cu tine nu sunt doar mijloace prin care se atinge un scop; să ai succes, chiar dacă

uneori aceasta ar presupune amânarea nevoilor proprii și, în cele din urmă, să creezi o cultură bazată pe sinceritate. Oamenii cu integritate și onoare superioare sunt atrași de alții ca ei. Grupul de experți de încredere cu care te vei alege nu va fi rodul unei excursii de cumpărături de consilieri deștepți, ci, mai degrabă, o răsplată și o oglindire a modului în care îți trăiești tu viața.

CAPITOLUL 10

TOTUL LA UN LOC

Pentru Mitchell Gordon, președinte al unei mici bănci de investiții din Manhattan, cel mai mare semn că s-ar putea să fie o idee proastă să facă afaceri cu Liam a fost gaura în formă de pumn din peretele din biroul potențialului lui partener de afaceri.

La vremea respectivă, Gordon era directorul financiar al unei companii listate la Bursa din New York. Demarase negocierile privind asocierea cu o companie cu care nu mai făcuse afaceri până atunci. Negocierile cu directorul executiv, Liam, au durat câteva luni de zile, iar, în perioada respectivă, Gordon a început să se întrebe dacă nu cumva ceva era greșit. Au existat câteva momente în care a bănuit că Liam, deși nu îl mințea fățiș, nu era chiar sincer cu el. Trimitea cu întârziere calculele către biroul lui Gordon. Rata termene-limită. Gordon fusese instruit pe Wall Street, unde este ceva obișnuit să verifici antecedentele și să îți iei măsuri de precauție, așa că a apelat la un grup de investigații pe care îl mai folosise frecvent în trecut. De fiecare dată, grupul părea dezamăgit să îl anunțe pe Gordon că nu găsise nimic necuvenit despre companiile sau persoanele fizice pe care le investiga. Gordon nu era deloc dezamăgit. Ușurat că nu se găsise nimic dubios, finaliza afacerile respective.

De data aceasta, ca de obicei, Gordon l-a sunat pe subiectul investigației, Liam, ca să îl informeze despre verificarea de rutină. Ca de obicei, Gordon a spus: „Dacă vrei să ne spui ceva, acum ar fi un moment potrivit să o faci". Și, ca de obicei, directorul executiv i-a răspuns: „Nu, nu. Nu este nimic în neregulă cu mine sau cu compania mea." În schimb, deloc obișnuit, câteva săptămâni mai târziu, firma de investigații l-a sunat pe Gordon să îl anunțe că aveau vești grozave – cel puțin din punctul de vedere al unui investigator.

Se părea că era dificil să faci afaceri cu Liam. Compania lui se mai asociase de cinci ori în trecut și fusese dată în judecată de toți cei cinci parteneri. Apoi, mai era și detaliul legat de obiceiurile la volan ale lui Liam: fusese arestat pentru accese de furie în trafic. De trei ori.

Era mai mult decât suficient pentru Gordon. L-a rugat pe avocatul principal al firmei să stea în birou, ca martor, și l-a sunat pe Liam la telefon ca să îl anunțe că, în urma investigației, au apărut unele informații care îi făceau să fie reticenți în a face afaceri cu el.

Liam părea rănit.

– *Eu* nu am dat niciodată în judecată pe cineva, a subliniat el.

Când Gordon a continuat menționându-i cele trei arestări, Liam a chicotit.

– Da, eu sunt cauza pentru care s-au promulgat legile statale privind comportamentul furios la volan! a spus el, mândru.

Cum spune Gordon:

– A fost o conversație foarte stresantă. Erau zeci de milioane de dolari în joc. Ca să mai reduc din tensiune, am spus spontan: „Ei bine, măcar nu ai omorât pe nimeni".

La capătul celălalt s-a lăsat o tăcere absolută.

Și mai multă tăcere.

– Nu am scos nici un cuvânt. Avocatul nostru nu a scos nici un cuvânt. Timpul s-a scurs pur și simplu. Douăzeci de secunde. *Treizeci* de secunde. Și mai multă tăcere. Apoi Liam m-a întrebat: „Cum naiba ai aflat despre asta? Credeam că mi s-a șters de la dosar".

Cu o voce plăcută, neutră, Gordon i-a zis:

– Povestește-mi despre asta.

Povestea a fost aproape sinceră.

– Eram tânăr… Eram într-un bar… M-am luat la bătaie… Un tip m-a atacat cu o sticlă… Sticla s-a spart… A căzut pe sticlă… Nu am cazier oficial, a încheiat Liam.

Fratele lui, agent FBI, intervenise să i se șteargă cazierul.

Gordon s-a întors spre avocatul firmei, holbându-se la acesta, care, la rândul lui, se holba la Gordon.

– Eram uluit. Verificasem *totul*. Unde locuia. Diploma de facultate. Companiile cu care făcuse afaceri. Simțiseră că Liam era periculos, dar nu se așteptaseră să descopere o crimă! Gordon a intrat în biroul directorului lui executiv și l-a anunțat că „Au fost cel mai bine cheltuiți 8 000 de dolari".

Anul următor, pe o piață foarte puternică, compania lui Liam a declarat intrarea în faliment.

Am moștenit o cultură a cărei poziție implicită este neîncrederea. Povestea lui Mitchell Gordon este doar o ilustrare a motivului pentru care suspiciunile noastre sunt deseori foarte justificate.

În ultimii câțiva ani, compania de relații publice internaționale Edelman a realizat un sondaj anual numit Barometrul încrederii. Cel mai recent studiu a demonstrat că încrederea în afaceri din Statele Unite a scăzut la 38% – cea mai mare scădere înregistrată vreodată de Edelman. 60% dintre respondenți au afirmat că încep să creadă un lucru doar după ce l-au auzit de trei până la cinci ori, și sub 20% au încredere în informații care provin de la directori executivi. Cifre similare au fost constatate în Marea Britanie, Franța și Germania. Cum ar putea lucrurile să stea altfel, într-o perioadă care încă se clatină după pierderi de 5 trilioane de dolari pe hârtie din pricina exploziei dot-com, din pricina scandalului Madoff – cea mai mare fraudă comercială comisă vreodată – și de trilioane de dolari în pierderi globale cauzate de crizele bancare și ipotecare?

Personalitățile publice mint fățiș, iar minciunile lor se răspândesc atât de rapid, încât ajung să le adopte ca pe un adevăr propriu. Luați de exemplu, „plutonul de execuție“ de pe pagina de Facebook a lui Sarah Palin, în care aceasta sugera că planul de sănătate al președintelui Barack Obama avea să implice terminarea prematură a vieților cetățenilor în vârstă și ale celor cu dizabilități. Chiar dacă nu au existat fapte care să sprijine această sugestie, expresia „pluton de execuție“ a devenit numaidecât o lozincă de miting pentru cei care se opuneau îngrijirii medicale naționalizate.

Depistarea mincinoșilor este o industrie în creștere, atât în sectorul public, cât și în cel privat. Departamentul Apărării al Statelor Unite studiază scanerele termice pentru a determina dacă modificările de la nivelul ochiului uman pot fi urmărite cu îndeajuns de multă precizie încât să scoată la iveală înșelăciunea manifestată de un subiect. Printre alte dispozitive de detectare a înșelăciunii cercetate de DDA se numără un test care măsoară nivelul de hormoni de stres din respirație; un dispozitiv de urmărire a ochilor, care urmărește privirea unui subiect, pentru a analiza dacă acesta vede o priveliște familiară sau una pe care nu o recunoaște; un fascicul de lumină care măsoară fluxul sangvin către cortex; și un pupilometru, care urmărește dilatarea pupilelor. Unele dintre aceste dispozitive pot fi operate de la distanță. În cazul în care se dovedesc a fi eficiente, s-ar putea ca într-o

zi minciuna unui suspect să fie detectată fără ca acesta să își dea măcar seama că este investigat.

Este neclar, însă, dacă aceste dispozitive *se vor* dovedi eficiente sau nu. Așa cum a demonstrat-o istoria poligrafului, o descoperire tehnologică dintr-o perioadă poate părea ridicol de ineficientă o generație mai târziu. Și, așa cum a dovedit-o istoria ființelor umane, abilitatea de a minți pare să evolueze într-un ritm care depășește încercările tehnologiei de a o opri. De fapt, s-ar putea ca tehnologia în sine să fi contribuit la crearea condițiilor care au încurajat mințitul pe scară largă în ultimele două decenii. Prin urmare, este foarte puțin probabil ca tehnologia să aducă înapoi sinceritatea. Doar ființele umane pot face acest lucru.

Povestea lui Mitchell Gordon este o ilustrare dramatică a modului în care comportamentul sincer, respectuos, poate deschide canale noi de comunicare chiar și cu cel mai îndoielnic asociat. Încerca Gordon să îl păcălească pe Liam ca să îi divulge lacuna uluitoare din cazierul lui? Nu. A știut dinainte să ridice telefonul că nu avea să finalizeze tranzacția cu Liam. Dar faptul că a păstrat un ton civilizat în cadrul discuției, că nu a reacționat exagerat, că a răspuns la replica impulsivă a lui Liam, „Cum naiba ai aflat despre asta?“, cu una politicoasă, „Povestește-mi despre asta“, în loc să pară șocat sau îngrozit, a dus la ceea ce ar putea fi una dintre cele mai surprinzătoare manifestări de sinceritate din timpul unui interviu de afaceri. Încolțește-ți adversarul și aproape sigur te va minți. Găsește o modalitate de a intra în legătură cu el, și e mult mai probabil să îți spună adevărul. Încrederea și sinceritatea nu pot fi forțate, pot fi doar încurajate.

Și, chiar dacă știm că încrederea este bună în afaceri, că reduce costurile de tranzacție – investigație prudențială, costuri legale și de închidere, planificare și monitorizare –, nu putem insista pe ea; putem doar să ne aducem contribuția în clădirea ei, relație cu relație, treptat, în timp. Una dintre cele mai mari plăceri ale vieții este să ne implicăm în relații în care suntem liberi să ne exprimăm la capacitate maximă. Am face mari progrese, pe plan individual și cultural, dacă am putea aplica acest ideal în relațiile noastre profesionale și dacă nu l-am rezerva doar pentru cele personale.

Între timp, pe măsură ce înaintăm lent spre promovarea unei culturi de afaceri mai sănătoase, mai sincere, ne putem baza pe tehnicile de depistare a minciunilor ca să ne protejăm pe noi înșine și ca să încurajăm sinceritatea în

vieţile noastre. Există numeroase progrese tehnologice în curs de dezvoltare, care vor fi vândute viitorilor lideri ca leacuri universale pentru înşelăciune: sociometre portabile care măsoară rezultatele interacţiunilor faţă-în-faţă; tehnologia PASION (interacţiune socială amplificată psihologic prin intermediul reţelelor), care ţi-ar putea oferi informaţii despre reacţiile corporale ale oamenilor – frecvenţa ritmului cardiac, modificări la nivelul pielii şi stării emoţionale – în timpul apelurilor telefonice, al e-mailurilor şi mesajelor scrise.

Dar s-ar putea ca maşinăriile şi tehnologia să fi fost chiar forţele care au creat mai întâi o explozie de condiţii favorabile înşelăciunii. Depistarea minciunilor presupune o ripostă din partea noastră. Ne cere să ne îndepărtăm de maşinării, să învăţăm din nou cum să comunicăm faţă-în-faţă şi cum să citim oameni, cum să empatizăm, să intrăm în legătură şi să ascultăm – abilităţi umane pe care le-am şlefuit de-a lungul anilor de evoluţie, după care le-am uitat importanţa.

ANEXA I

FOLOSIREA METODEI MINTE

Un ghid de structurare a conversației pentru a descoperi adevărul

De acum cunoști caracteristicile verbale și nonverbale ale comportamentului înșelător, motivele din spatele minciunii, și o mulțime de tehnici de depistare a neadevărurilor. Pe măsură ce te confrunți cu posibile episoade de înșelăciune în viață și la locul de muncă, metoda MINTE îți va oferi uneltele de care ai nevoie pentru a genera cooperare și pentru a descoperi adevărul.

Următoarele cinci pagini îți oferă o structură care să te ghideze și să te formeze în timp ce începi să implementezi metoda de intervievare MINTE. Defalcând fiecare pas, individual, te vei echipa pentru a face observații de referință meticuloase, pentru a pregăti scena ca să primești informații nelimitate, pentru a sintetiza grupuri de indicii, pentru a constata contrastul dintre instinctele tale și povestea subiectului și pentru a evalua consecvența răspunsurilor adevărate sau nu.

Chiar dacă multitudinea de pași ar putea fi suprapuși sau realizați simultan, fiecare, separat, reprezintă un jalon important înspre descoperirea adevărului.

MINTE | Monitorizează comportamentul de referință

Scop: Obținerea unui punct de referință valid pe care să-l folosești pentru a măsura schimbările care au loc la nivelul comportamentului.

Interacționează în circumstanțe normale, dar fii mai atent la ceea ce vezi și auzi.

COMPORTAMENT	CARACTERISTICI DE REFERINȚĂ OBSERVATE
Mișcări ale ochilor	Cantitatea de privire directă: Frecvența clipirilor:
Trunchi	Postură în picioare: Postură așezat: Momente de neliniște:
Mâini	Folosirea emblemelor:

	Utilizarea ilustratoarelor: Cantitatea de oglindire: Atingerea feței: Momente de neliniște:
Picioare	Amplasarea labelor picioarelor (în picioare): Amplasarea labelor picioarelor (așezat): Momente de neliniște:
Voce	Viteză: Volum: Ton: Bâlbâieli/Ezitări:
Râs	Stil: Durată:
Reacții	Trist: Încântat: Înfuriat: Surprins:

MINTE | Interoghează folosind numai întrebări deschise

Scop: Obținerea unor informații nelimitate prin răspunsuri verbale extinse și scăpări faciale și comportamentale, evitând întrebările simple la care se poate răspunde cu „da" sau „nu".

Stabilește ceea ce știi și ceea ce vrei să afli

- Determină dovezile de care ai nevoie.
- Determină lucrurile pe care le știi deja despre persoana cu pricina.
- Nu presupune nimic; anulează orice prejudecată.
- Pregătește întrebări de genul „Cine, Ce, Când, Unde" și posibile răspunsuri.
- În loc de „De ce…", întreabă „Ce te-a făcut să…" sau „Ce te-a împiedicat să…"

Dezvoltă o relație

- Păstrează contactul vizual.
- Oglindește limbajul corporal și ritmul vorbirii celeilalte persoane.
- Râde la glumele pe care le face.
- Adoptă o poziție neamenințătoare, cu brațele deschise.
- Nu îi permite subiectului să devină prea defensiv.
- Evită certurile.
- Ascultă activ și găsește un teren comun.

Provoacă o reacție observabilă

- Asigură-te că ambientul este confortabil și lipsit de motive de distragere.
- Observă orice schimbări de comportament după ce îi transmiți clar că interviul s-a încheiat.

Propune mai multe variante

- Realizează un profil al tiparelor de învinuire ale subiectului și al nevoilor lui personale și profesionale.
- Oferă cu empatie o serie de posibile motive pentru care subiectul a acționat într-un mod necinstit.
- Colaborează ca să găsiți motivul.

MINTE | Nu scăpa nici un grup neobservat

Scop: Evaluarea stării de spirit a subiectului, sintetizând indiciile faciale, comportamentale și verbale.

Urmărește grupuri de semne potențiale ale unui comportament înșelător:

INDICII NONVERBALE

- Gesturi de îngrijire
- Frecat la ochi (bărbații)
- Atins sub ochi (femeile)
- Frământatul mâinilor
- Picioare răsucite spre interior
- Partea superioară a corpului țeapănă, stare de nemișcare nepotrivită
- Buze țuguiate sau mușcatul buzelor
- Postură cocoșată sau de autoprotecție
- Mișcarea de obiecte pe masă sau pe podea
- Expresie de ușurare după interviu
- Transpirație, respirație agitată sau bătut din degete în exces
- Schimbare în frecvența clipirilor
- Ridicări din umeri, pumni încleștați, clipiri, palme răsucite în sus, desincronizate față de dialog
- Zâmbet fals
- Ochi închiși sau ochi care indică utilizarea imaginației mai degrabă decât a memoriei atunci când povestește ceva

INDICII VERBALE

- Afirmații de calificare: „Din câte știu eu…“
„Drept vorbind…“
- Afirmații de întărire: „***Categoric*** nu am făcut așa ceva“.
- Repetarea întrebării cuvânt cu cuvânt
- Timp de reacție întârziat
- Ton al vocii slab și rugător
- Detaliu nepotrivit
- Răspunsuri scurte, tăioase
- Referințe religioase: „Jur pe Biblie“.
- Obiecții la aspecte specifice irelevante: „Ba nu – am mâncat pui, nu friptură“.
- Văicăreală: „Cât mai durează treaba asta?“
- Atitudine necooperantă sau neinteresată
- Mai mult accent pe a te convinge, decât pe fapte

• Poveste cu un prolog lung, un eveniment principal tratat cu superficialitate și fără epilog
• Lipsa de emoții potrivite în cadrul poveștii

MINTE | Tălmăcește lacunele

Scop: Identificarea și completarea elementelor lipsă, ascultându-ți instinctul.
Observă orice diferență:

LACUNE ÎN AFIRMAȚII	
Ce spune el că s-a întâmplat?	Ce indică faptele că s-a întâmplat?
LACUNE ÎN LOGICĂ	
Cum spune el că s-au derulat evenimentele?	Care este ordinea logică sau tipică de derulare a evenimentelor?
LACUNE ÎN COMPORTAMENT	
Cum se comportă acum?	Care a fost comportamentul de referință?
LACUNE ÎN EMOȚII	
Ce spune?	A afișat cumva, pentru scurtă vreme, o expresie contradictorie? Transmite cumva trupul o atitudine diferită?

MINTE | Edifică-ți concluziile

Scop: Testarea bănuielilor și îndreptarea spre o concluzie.

ÎNTREABĂ…	RĂSPUNS VINOVAT	RĂSPUNS SINCER
Aceeași întrebare, de mai multe ori, dar în moduri diferite	Răspunsuri inconsecvente, răspunsuri evazive	Răspunsuri faptice, răbdare
„Cum te simți?“	Un set complex de emoții amestecate	Mânie
„Ce ar trebui să i se întâmple persoanei care va fi găsită vinovată?“	O pedeapsă indulgentă, sau „Nu știu“	Recomandarea unei pedepse corespunzătoare
„Cine crezi că este făptașul?“	Nici un răspuns sau încercarea de a extinde investigația	Nume de posibili suspecți
Detalii referitoare la poveste, scoase din contextul cronologic	Întâmpină dificultate sau oferă fapte anterior ascunse	Își amintește cu ușurință faptele

„Ce crezi că ar fi motivat pe cineva să facă asta?“	Își oferă propria „poveste“ sau evită întrebarea	Speculație cooperantă
Întrebări care transmit clar faptul că te afli în posesia unor informații pe care nu ți le-a furnizat el	Ar putea confirma informația cu pricina sau ar putea începe să mărturisească	Corectează erori din povestea ta
„Cum crezi că se va sfârși această investigație?“	„***Sper*** că mă va scoate de sub suspiciune… Așa ***ar trebui***“	Pozitiv
Întrebări care minimizează importanța incidentului	Furnizează informații suplimentare	Fără reacții
Întrebări cu rezultate înșelătoare duale	Ar putea confirma unul dintre rezultate	Furie și corecție

ANEXA II

TESTEAZĂ-ȚI ABILITĂȚILE DE DEPISTARE A MINCIUNILOR

Te crezi expert în depistarea minciunilor? Adevăratul test al abilităților tale va avea loc în lumea reală, dar următoarele întrebări te vor chestiona referitor la unele dintre elementele fundamentale de depistare a minciunilor tratate în această carte.

Răspunsurile sunt disponibile pe www.liespotting.com. Succes!

Care dintre următoarele este cel mai puțin fiabil indicator al înșelăciunii?

☐ Prezența sau absența ilustratoarelor în vorbire
☐ Calitatea vocală
☐ Microexpresiile faciale
☐ Zâmbetele false

Atunci când este întrebată direct „La ce oră ai plecat de la birou vinerea trecută, după-amiază?“, o persoană care minte cel mai probabil:

☐ Va repeta întrebarea cu totul înainte să răspundă
☐ Va repeta doar câteva cuvinte din întrebare înainte să răspundă

O persoană care minte va evita să stabilească contact vizual direct cu tine atunci când i se adresează o întrebare:

☐ Adevărat
☐ Fals

Care dintre aceste două zâmbete este real și care este fals?

Când cineva spune „Sincer să fiu…“, ca răspuns la o întrebare directă:

☐ Acest lucru indică faptul că cel mai probabil spune adevărul

☐ Acest lucru sugerează că minte sau omite ceva

În loc să întrebi pe cineva „de ce“ a făcut un anumit lucru, cum ar trebui să îți formulezi întrebarea pentru a reduce la minim o reacție defensivă?

_____

Zâmbetele false pot fi identificate cel mai ușor datorită lipsei de acțiune a căror mușchi?

☐ Mușchii din jurul orbitelor
☐ Mușchii de la colțurile gurii
☐ Mușchii din jurul maxilarului

Când o persoană minte, greșelile care îi pot divulga înșelăciunea se vor regăsi cel mai probabil în:

☐ Cuvintele povestirii pe care o relatează
☐ Comportamentul ei nonverbal

Care sunt cele șapte emoții primare exprimate facial în același mod peste tot în lume?

_____ _____ _____

_____ _____

Deseori, oamenii care spun o minciună vor clipi involuntar mai mult decât o fac atunci când spun adevărul.

☐ Adevărat
☐ Fals

Care dintre următoarele indicii verbale ale minciunii se regăsesc în celebra negație a lui Bill Clinton: „Nu am întreținut relații sexuale cu femeia aceea, domnișoara Lewinsky“.

☐ Afirmație de distanțare
☐ Negație specifică
☐ Negație necomprimată
☐ Toate cele de mai sus

Care dintre cele șapte emoții primare este exprimată asimetric în forma ei sinceră? _____

Alege dacă următoarele elemente sunt cel mai probabil să se găsească într-o povestire adevărată sau într-una falsă.

Adevărată Falsă

Prolog detaliat

Ordine cronologică

Exprimarea emoției

Ilustrare prin gesturi

Epilog

Eveniment principal detaliat

Note

iNTRODUCERE

1. Orice îmbunătățire pe care o obținem prin intermediul pregătirii pleacă de la o rată de acuratețe de aproximativ 50% în detectarea minciunii pe care o deținem deja, fără formare. O analiză a mai multor studii despre instruire în acest domeniu se găsește în cartea lui Aldert Vrij, *Detecting Lies and Deceit (Detectarea minciunii și a înșelăciunii)* (Chichester, Anglia: John Wiley & Sons, 2000), pp. 93–100. Printre cele enumerate, îl menționăm pe cel al lui Mark deTurck, „Training Observers to Detect Spontaneous Deception: Effects of Gender“ („Instruirea observatorilor pentru a detecta comportamentul simulant spontan: Efecte ale genului“), *Communication Reports* 4 (vara, 1991): pp. 81–89, care raportează rezultatele unui studiu efectuat pe 183 de studenți care și-au îmbunătățit acuratețea de la 54% la 69% după ce au fost instruiți să acorde atenție indiciilor verbale și nonverbale, inclusiv duratei mesajului, latenței răspunsului, pauzelor, lipsei fluenței, automanipulării și gesturilor. De asemenea, a se vedea și K. Fiedler și I. Walka, „Training Lie Detectors to Use Nonverbal Cues Instead of Global Heuristics“ („Instruirea detectorilor de minciuni să folosească indiciile nonverbale în locul euristicii globale“), *Human Communication Research* 20 (decembrie 1993): pp. 199–223, un studiu realizat pe 72 de studenți care și-au îmbunătățit procentajul de acuratețe de la 53% la 65% după ce au fost instruiți cu privire la relația dintre înșelăciune și zâmbete, mișcări ale capului, automanipulări, tonul vocii, rata discursului, pauze și rezultate. Un metastudiu de literatură asupra formării în detectarea minciunii sugerează că instruirea crește în mod semnificativ rata de acuratețe a detectării minciunilor. „Cercetările actuale în instruirea în detectarea minciunii ar putea subestima, de fapt, abilitatea de a instrui persoane în detectarea minciunilor datorită materialelor de stimulare utilizate în majoritatea experimentelor.“ (Rezumatul nu menționează nici o cifră.) A se vedea Mark G. Frank și Thomas Hugh Feeley, „To Catch a Liar: Challenges for Research in Lie Detection Training“ („Să prinzi un

mincinos: Provocări pentru cercetarea formării în detectarea minciunilor"), *Journal of Applied Communication Research* 31, nr. 1 (februarie 2003): pp. 58–75, http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a713770973~db=all. În sfârșit, un studiu pentru testarea eficienței METT realizată de Ekman a demonstrat că atât subiecții schizofrenici, cât și subiecții de control sănătoși și-au îmbunătățit abilitatea de a recunoaște microexpresiile prin intermediul instruirii. A se vedea T.A. Russell, E. Chu și M.L. Philips, „A Pilot Study to Investigate the Effectiveness of Emotion Recognition Remediation in Schizophrenia Using the Micro-Expression Training Tool" (Studiu-pilot de investigare a eficienței remedierii recunoașterii emoțiilor în schizofrenie utilizând METT), *British Journal of Clinical Psychology* 45 (2006), pp. 579–583, http://www.ncbi.nlm.nih.gov/sites/entrez?Db=pubmed&Cmd=ShowDetailView&TermToSearch=17076965.

CAPITOLUL 1: Înșelăciunea epidemică

1. Coaliția împotriva fraudei în asigurări, „Go Figure: Fraud Data" („Ca să vezi: Date despre fraude"). În 2003, Accenture a angajat Taylor Nelson Sofres Intersearch (TNS) pentru realizarea unui studiu despre frauda în asigurări. Studiul a cuprins interviuri telefonice cu 1 030 de adulți din Statele Unite (cu vârsta minimă de 18 ani). Rezultatele au arătat că „aproape 1 din 4 americani declară că este în regulă să înșeli asiguratorii (8% spun că este «chiar acceptabil» să tragi pe sfoară asiguratorii, iar 16% au declarat că este «oarecum acceptabi»)". http://newsroom.accenture.com/article_print.cfm?article_id=3970.
2. Jeffrey Kluger, „Pumping Up Your Past" („Exagerându-ți trecutul"), *Time*, 2 iunie 2002, http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1101020610–257116,00.html.
3. http://www.highbeam.com/doc/1G1-90089018.html. Ernst & Young LLP, una dintre cele mai mari firme de servicii profesionale, a anunțat rezultatele unui studiu inovator despre frauda la locul de muncă, în urma căruia a reieșit că 1 din 5 muncitori americani sunt personal conștienți de fraudă la locul lor de muncă și că 80% dintre aceștia ar fi dispuși să îl pârască pe un coleg pe care îl bănuiesc că ar comite un act de înșelătorie.

Cu toate acestea, doar 43% au făcut-o efectiv. Studiul, efectuat de firma de cercetare Ispsos Reid, a chestionat telefonic 617 angajați americani.

4. Aldert Vrij, *Detecting Lies and Deceit* (Chichester, Anglia: John Wiley & Sons, 2000), pp. 9–10. În acest studiu pe bază de chestionar, participanții au estimat că 75% dintre minciuni trec neobservate; Bella DePaulo, Deborah Kashy, Susan Kirdendol și Melissa Wyer, „Lying in Everyday Life“ („Mințitul în viața de zi cu zi“), *Journal of Personality and Social Psychology* 70, nr. 5 (mai 1996): pp. 979–995. Acest studiu a ridicat procentajul la 82%.
5. „2008 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse“ („Raportul din 2008 către națiune despre abuz și fraudă ocupațională“), p. 4, http://www.acfe.com/documents/2008-rttn.pdf.
6. James Geary, „How to Spot a Liar“ („Cum să depistezi un mincinos“), *Time Magazine Europe*, martie 2000, susținut de Jerald Jellison, psiholog social în cadrul Universității din California de Sud. Unele surse de pe internet susțin că Jellison afirmă că oamenii *spun* 200 de minciuni într-o zi. Citatul original poate fi găsit în cartea lui Jellison din 1977, *I'm Sorry, I Didn't Mean To, and Other Lies We Love to Tell (Îmi pare rău, nu am vrut și alte minciuni pe care le spunem)* (New York: Chatham Square Press, 1977). Aceste descoperiri sunt susținute și de Robert Feldman, psiholog social la Universitatea din Massachusestts, în cartea scrisă de Robert S. Feldman, James A. Forrest și Benjamin R. Happ, „Self-Presentation and Verbal Deception: Do Self-Presenters Lie More?“ („Autoprezentarea și înșelăciunea verbală: Cei care se prezintă singuri mint mai mult?“), *Journal of Basic and Applied Social Psychology* 24, nr. 2 (iunie 2002): pp. 163–170. Feldman a descoperit că, în medie, oamenii spuneau între două și trei minciuni într-o conversație de 10 minute.
7. Charles F. Bond, Jr. și Bella M. DePaulo, „Accuracy of Deception Judgments“ („Acuratețea evaluărilor înșelăciunii“), *Personality and Social Psychology Review* 10 (2006): pp. 214–234. În cadrul celei mai vaste și mai recente metaanalize, Bond și DePaulo au sintetizat rezultatele cercetării a 206 studii cu un total de 24 000 de evaluări de minciună și adevăr, și au determinat o medie de 54%. Rezultatele la care au ajuns Bond și DePaulo sunt sprijinite și de descoperiri mai vechi. R.E. Kraut, care a publicat recenzii ale acurateței de detecție în 1980, în *Journal of Communications*

30 (aprilie 1978): pp. 209–216 și în *Journal of Personality and Social Psychology* 36, pp. 380–391, a descoperit o rată medie de acuratețe de 57%. De asemenea, Bella DePaulo, J.L. Stone și G.D. Lassiter, care au publicat în 1985 o recenzie a 39 de studii despre acuratețea de detecție sub titlul „Deceiving and Detecting Deceit" („Înșelând și detectând înșelăciunea"), în *The Self and Social Life*, B.R. Schenkler, ed. (New York: McGraw-Hill, 1985), au descoperit o rată medie de acuratețe de 56,6%.

8. P.B. Seager și R. Wiseman, „Can the Use of Intuition Improve Lie Detection Accuracy?" („Utilizarea intuiției poate îmbunătăți acuratețea detectării minciunilor?") (lucrare prezentată în cadrul Conferinței Anuale a Societății Britanice de Psihologie, 2002), după cum este amintit în cartea lui P.B. Seager, „Detecting Lies: Are You As Good As You Think You Are?" („Detectarea minciunilor: Ești atât de bun pe cât crezi") *Forensic Update* 77 (2004): pp. 5–9. Unele cercetări preliminare efectuate de Seager și Wiseman (2002) sugerează că, de fapt, să fii foarte intuitiv poate fi în detrimentul acurateței detectării de minciuni. Aceștia au testat 196 de participanți dintre care 96 au declarat că ar fi foarte intuitivi și că și-ar folosi intuiția regulat. Ceilalți 100 de participanți nu au pretins că ar fi foarte intuitivi. Folosind o paradigmă standard de detectare a minciunii (de exemplu, vezi Vrij, *Detecting Lies and Deceit*), rezultatele au sugerat că participanții cu un grad înalt de intuiție au avut un grad de acuratețe a detecției minciunii semnificativ mai *redus* decât grupul nonintuitiv (56% *vs.* 66%). Prin urmare, concluziile preliminare sugerează că intuiția nu este un instrument bun de folosit în detectarea minciunilor.
9. David. B. Buller, „Interpersonal Deception II" („Înșelătoria interpersonală II"), *Communications Monographs* 58 (martie, 1991). Buller a descoperit că participanții la o conversație erau mai predispuși spre a crede o altă persoană decât observatorii neutri care urmăreau înregistrări ale interacțiunilor cu pricina. Existența unei prejudecăți de adevăr este susținută de numeroși alți cercetători: O'Sullivan, Ekman și Friesen, 1988; McCornack și Parks, 1986; Stiff, Kim și Ramesh, 1988; Zuckerman, DePaulo și Rosenthal, 1981; Kraut și Higgins, 1984; Clark și Clark, 1977, și alții. (A se vedea Buller, „Interpersonal Deception II", p. 26.)

1
0. DePaulo, Stone și Lassiter, „Deceiving and Detecting Deceit“, o analiză a 39 de studii despre acuratețea detecției
1
1. Bowyer J. Bell și Barton Whaley, *Cheating and Deception (Trișatul și înșelăciunea)* (New Jersey: Transaction Books, 1991), p. 16
1
2. „În Statele Unite ale Americii, atacurile de tip phishing au crescut în 2007, provocând pagube de 3,2 miliarde de dolari, conform unui sondaj realizat de Gartner, Inc. Sondajul a descoperit că 3,6 milioane de adulți au pierdut bani din cauza atacurilor de tip phishing în decursul a 12 luni, până în august 2007, comparativ cu 2,3 milioane înregistrați anul anterior. https://www.gartner.com/newsroom/id/565125.
1
3. Julia Kollewe, „Société Générale Rogue Trader to Stand Trial Next Year“ („Traderul tâlhar de la Société Générale va fi judecat anul viitor“), Guardian.co.uk, 1 septembrie 2009, http://www.guardian.co.uk/business/2009/sep/01/societe-generale-rogue-trader-trial
1
4. Reuters, „China's Milk Scandal Highlights Risks, Raises Questions“ („Scandalul cu laptele din China subliniază riscurile și ridică întrebări“). ABSCBN News, http://www.abs-cbnnews.com/world/09/19/08/chinas-milk-scam-highlights-risks-raises-questions.
1
5. Simon Baron-Cohen, „I Cannot Tell a Lie – What People with Autism Can Tell Us about Honesty“ („Nu pot minți – Ce ne pot spune persoanele cu autism despre onestitate)“, *In Character*, primăvara 2007
1
6. Thomas Bugnyar și Kurt Kotrschal, „Leading a Conspecific Away from Food in Ravens (*Corvus Corax*)?“ („Îndepărtând de mâncare un membru al aceleiași specii, cazul corbilor (*Corvus Corax*)“) *Animal Cognition* 7 (2004): pp. 69–76, după cum a fost relatat de David Berreby, „Deceit of the Raven“ („Înșelăciunea corbului“), *New York Times*, 4 septembrie 2005, http://www.nytimes.com/2005/09/04/magazine/04IDEA.html.

1
7. „Abilitatea de a minți nu există doar în rândul oamenilor, au arătat studii realizate pe maimuțe antropoide mari. Unul dintre cazurile celebre este cel al gorilei Koko: confruntată de către îngrijitorii ei după un acces de furie, în urma căruia smulsese o chiuvetă de metal din perete, aceasta a semnalat prin intermediul limbajului american al semnelor că «pisica a făcut-o», indicând spre puiul ei de pisică. Este incert dacă acest fapt a fost o glumă sau o încercare autentică de a da vina pe micul ei animal de companie.“

1
8. Stan B. Walters, *Principles of Kinesic Interview and Interrogation (Principii ale interviului și ale interogatoriului cinetic)* (New York: CRC Press, 1996)

1
9. Jeff Hancock și alții, *Proceedings of the 26th Annual Conference of the Cognitive Science Society (Lucrări ale celei de-a 26-a conferințe anuale a societății de științe cognitive)* (2004), după cum a fost redat în „Online Liars' Noses Don't Grow, but Their Wordiness Does, Cornell Researchers Fiind“ („Mincinoșilor online nu le crește nasul, dar le crește debitul verbal, au descoperit cercetătorii de la Cornell“), *Cornell News*, 18 octombrie 2004. *The Interview Room (Sala pentru interviuri)*, „Working Inside 'The Room'“ („Lucrând în «Cameră»“), vol. 2, nr. 5, The Third Degree Publishing, iunie 2003, p. 3.

2
0. Jeffrey Hancock, împreună cu Jennifer Thom-Santelli și Thompson Ritchie, „Deception and Design: The Impact of Communication Technology on Lying Behavior“ („Înșelăciunea și designul: Impactul tehnologiei de comunicații asupra comportamentului mincinos“), prezentată în cadrul conferinței despre interacțiunea dintre computere și oameni din Viena, Austria, aprilie 2004. Studiul lui Hancock a implicat 30 de studenți la universitate cărora li s-a cerut să păstreze un jurnal cu toate comunicările lor sociale, de-a lungul unei săptămâni. S-a înregistrat un total de 1 198 de comunicări, dintre care 310 conțineau minciuni. Hancock a comparat ratele de minciună de pe patru medii: la telefon, în persoană, prin e-mail și prin mesajele instant. http://www.onlineopinion.com.au/view.asp?article=2363;

http://www.sciencedaily.com/releases/2004/02/040219075947.htm. În perioada derulării studiului, mesageria instant nu lăsa în urmă dovezi. Acum, că acest lucru se întâmplă, se poate ca statisticile cu privire la mințitul prin intermediul mesageriei instant să se fi schimbat.

2

1. http://gizmodo.com/5422415

2

2. Jim Van Meggelen, „The Problem with Video Conferencing“ („Problema cu video-conferințele“) O'Reilly Merging Telephony, 19 aprilie 2005, http://archive.oreilly.com/pub/post/the_problem_with_video_confere.html

2

3. Matthew Boyle, „Liar Liar!“ („Mincinosul mincinoșilor“) *Fortune*, 26 mai 2003. Sondaj efectuat de site-ul web pentru căutarea locurilor de muncă Netshare, care se adresează persoanelor cu un venit de minim 100 000 de dolari pe an.

2

4. W.P. Robinson, A. Shepherd și J. Heywood, „Truth, Equivocation, Concealment, and Lies in Job Applications and Doctor-Patient Communication“ („Adevăr, ambiguitate, tăinuire și minciuni în candidaturile pentru locuri de muncă și comunicarea dintre doctori și pacienți“), *Journal of Language and Social Psychology* 17, nr. 2 (1998): pp. 149–164.

2

5. Așa cum se menționează pe http://www.workforce.com/archive/feature/22/14/56/index.php, „… un studiu a scos la iveală faptul că 56% dintre muncitori resimt o presiune de a se comporta neetic sau ilegal. Studiul a mai arătat și că 48% dintre angajați au recunoscut că s-au implicat într-una sau mai multe acțiuni neetice și/sau ilegale în decursul ultimului an. Printre cele mai frecvente infracțiuni se numără: folosirea scurtăturilor în domeniul calității, mușamalizarea unor incidente, mințitul supervizorilor, înșelatul clienților și asumarea meritelor pentru ideile unui alt coleg.“

2

6. Maurice Schweitzer, „Deception in Negotiations“ („Înșelăciunea în negocieri“), în *Wharton on Making Decisions (Wharton despre luarea deciziilor)*, editată de Stephen J. Hoch și Howard C. Kunreuther (Hoboken, N.J., John Wiley & Sons (2001), p. 199, care face referire la o lucrare mai veche a lui Schweitzer, scrisă împreună cu R. Croson, „Curtailing Deception: The Impact of Direct Questions on Lies and Omissions“ („Limitarea înșelăciunii: Impactul întrebărilor directe asupra minciunilor și a omisiunilor“), *International Journal of Conflict Management* 10, nr. 3 (1999): pp. 225–248. Lucrarea prezintă rezultatele a două studii, unul fiind un chestionar în care li s-a cerut studenților să intre în rolul unui vânzător de mașini uzate, iar celălalt fiind un experiment de negocieri, care implica vânzarea unui computer uzat al cărui hard-drive era defect.

2

7. Gil Luria și Sara Rosenblum, „Comparing the Handwriting Behaviours of True and False Writing with Computerized Handwriting“ („Compararea comportamentelor grafologe ale scrierii adevărate și false cu scrisul de mână computerizat“), *Applied Cognitive Psychology* (2009), www.interscience.wiley.com; după cum a fost relatat de către Cynthia Graber, „Lie Detection with Handwriting“ („Detectarea minciunilor prin intermediul scrisului de mână“), *Scientific American Podcast*, 8 septembrie 2009, https://www.scientificamerican.com/podcast/episode/lie-detection-with-handwriting-09–09-08/.

2

8. Robin Marantz Henig, „The New Science of Lying“ („Noua știință a minciunii“), *New York Times Magazine*, 5 februarie 2006. În plus, o lucrare de Mark Frank și Paul Ekman, „The Ability to Detect Deceit Generalizes Across Different Types of Highstake Lies“ („Abilitatea de a detecta înșelăciunea generalizează diverse tipuri de minciuni cu miză ridicată“) *Journal of Personality and Social Psychology* 72, nr. 6 (1997): pp. 1429–1439, despre un studiu efectuat pe participanți de sex masculin care au fost instruiți să mintă în cadrul unor interviuri cu privire la un furt fals și la părerea lor despre pedeapsa capitală, pentru un studiu care măsura abilitățile altor persoane de a detecta minciuna, a demonstrat că o

abordare nonverbală (de exemplu, pe baza emoțiilor) a detectării înșelăciunii ar putea avea o rată de acuratețe a detecției adevărurilor de 70% și o rată a detecției minciunilor de 90%. A se vedea Vrij, *Detecting Lies and Deceit,* 217.

CAPITOLUL 2 : ELEMENTE DE BAZĂ ALE ÎNȘELĂCIUNII - CINE, CÂND ȘI DE CE

1. Apărută pe site-ul psihologului Richard Wiseman, de la Universitatea din Hertfordshire, http://www.quirkology.com/USA/ExperimentAnalyseYourself.shtml
2. Melissa Paugh, „Following Suit" („Urmând exemplul"), *Research/Penn State* 19, nr. 2 (mai 1998)
3. Richard Gray, „Babies Not as Innocent as They Pretend" („Bebelușii nu atât de inocenți precum pretind"), *The Daily Telegraph* (MB), 7 ianuarie 2007. Articolul citează studii ale dr. Vasudevi Reddy, din cadrul Departamentului de psihologie al Universității din Portsmouth, care a identificat șapte tipuri de înșelăciune folosite de copiii mici cu vârste între șase luni și trei ani, pe baza unor studii realizate pe cincizeci de copii și a unor interviuri cu părinții. http://www.telegraph.co.uk/earth/main.jhtml?xml=/earth/2007/07/01/scibaby101.xml. De asemenea, P. Newton, V. Reddy și R. Bull, „Children's Everyday Deception and Performance on False-belief Tasks" („Înșelăciunea și performanța de zi cu zi ale copiilor pe baza sarcinilor pornind de la credințe false"), *British Journal of Developmental Psychology* 18, nr. 2 (iunie 2000): pp. 297–317 (21); și Vasudevi Reddy, „Getting Back to the Rough Ground: Deception and 'Social Living'" („Revenind la problemele incomode: Înșelăciunea și «trăirea socială»"), *Philosophical Transactions of the Royal Society of London* 362, nr. 1480 (aprilie 2007): pp. 621–637, http://rstb.royalsocietypublishing.org/content/362/1480/621.long.
4. Rebecca Dube, „Sneaky Babies Learn to Lie Before They Learn to Talk" („Bebelușii șireți învață să mintă înainte să învețe să vorbească"), *Globe and Mail*, 3 aprilie 2009.
5. Michael Lewis, „The Development of Deception" („Dezvoltarea înșelăciunii"), în *Lying and Deception in Everyday Life (Mințitul și*

înșelăciunea în viața de zi cu zi), editată de Michael Lewis și Carolyn Saarni (New York: Guilford Press, 1993), pp. 90–105.

6. Maurice Schweitzer, „The Truth About Deception" („Adevărul despre înșelăciune"), *Wharton Alumni Magazine*, iarna 2007. „Începem să o testăm în copilărie. Un copil de 3 ani ar putea spune ceva de genul: «Nu, nu am mâncat o prăjiturică» pentru a vedea dacă utilizarea înșelăciunii îi va fi recompensată cu o altă prăjiturică. După care îi vei oferi copilului o reacție de genul «Văd firimituri de la prăjiturele pe fața ta», iar copilul va învăța să îndepărteze dovezile fizice care l-au dat de gol… Laboratorul în care trăim ne oferă un răspuns grozav prin intermediul căruia să ne îmbunătățim abilitatea de a spune minciuni. Primim răspunsuri clar și rapid pe măsură ce învățăm aproape de fiecare dată dacă minciuna noastră a funcționat."
7. Gail D. Heyman, Diem H. Luu și Kang Lee, „Parenting by Lying" („Parenting prin minciună") *Journal of Moral Education* 38, nr. 3 (2009): pp. 353–369, așa cum a fost relatată de Jeanna Bryner, „Parents Lie to Children Surprisingly Often" („Părinții își mint copiii surprinzător de des"), septembrie 2009, http://www.livescience.com/culture/090929-parents-lie.html.
8. Cercetare inițială realizată de Bella DePaulo, Deborah Kashy, Susan Kirkendol și Melissa Wyer, „Lying in Everyday Life" („Mințitul în viața de zi cu zi"), *Journal of Personality and Social Psychology* 70, nr. 5 (1996): pp. 979–995, relatată în Mirko Bagaric, „Is the Glass Ceiling Worth Breaking?" („Merită să spargem tavanul de sticlă?") *The Age* (Australia), 8 februarie 2007, http://www.theage.com.au/news/business/is-glass-ceiling-worth-breaking/2007/02/07/1170524164582.html.
9. Aldert Vrij, *Detecting Lies and Deceit*, 13. Cercetarea inițială raportată de C. Saarni, „An Observational Study of Children's Attempts to Monitor Their Expressive Behavior" („Un studiu observațional al încercărilor copiilor de a-și monitoriza comportamentul expresiv"), *Child Development* 55, (1984): pp. 1504–1513. În acest studiu, copiilor cu vârste între șapte și unsprezece ani li s-au oferit cadouri pentru că au ajutat un adult în activitatea pe care o avea de îndeplinit. Când li s-a înmânat un cadou banal, fetițele au reacționat cu mai mult entuziasm decât băieții, și au dat dovadă de mai puțină dezamăgire. De asemenea,

http://www.forbes.com/2009/05/13/lie-detector-madoff-entrepreneurs-sales-marketing-liar.html.

10. DePaulo și alții, „Lying in Everyday Life“ pp. 989–990; și Vrij, *Detecting Lies and Deceit*, pp. 26–28; și DePaulo, Jennifer D. Epstein și Melissa M. Wyer, „Sex Differences in Lying: How Women and Men Deal with the Dilemma of Deceit“ („Diferențe de sex în mințit: Cum tratează femeile și bărbații dilema înșelăciunii“), Lewis și Saarni, *Lying and Deception*, pp. 126–147.

11. Bella DePaulo, Matthew Ansfield, Susan Kirkendol și Joseph Boden, „Serious Lies“ („Minciuni grave“), *Basic and Applied Social Psychology* 26, nr. 2 și 3 (septembrie 2004): pp. 147–167

12. Allison Komet, „The Truth About Lying“ („Adevărul despre mințit“), *Psychology Today*, 1 mai 1997, https://www.psychologytoday.com/articles/199705/the-truth-about-lying?page=2

13. Komet, „Truth About Lying“

14. DePaulo și alții, „Serious Lies“, pp. 147–167

15. Komet, „Truth About Lying“

16. DePaulo și alții, „Lying in Everyday Life“, pp. 979–995

17. Conform Bella DePaulo, așa cum este relatat de către Komet, „Truth About Lying“.

18. Vrij, *Detecting Lies and Deceit*, pp. 14–17. Cercetările citate includ D. Kashy și DePaulo, „Who Lies?“ („Cine minte?“), *Journal of Personality and Social Psychology* 70 (1996): pp. 1037–1051; A. Vrij și M. Holland, „Individual Differences in Persistence in Lying and Experiences while Deceiving“ („Diferențe individuale în perseverența în minciună și

experiențe în timpul înșelăciunii“), *Communication Research Reports* 3 (1999): pp. 299–308; A. Vrij și W. Winkel, „Social Skills, Distorted Perception and Being Suspect: Studies in Impression Formation and the Ability to Deceive“ („Abilități sociale, percepție distorsionată și a fi suspect: Studii despre formarea impresiei și abilitatea de a înșela“), *Journal of Police and Criminal Psychology* 8 (1992): pp. 2–6.

19. DePaulo și Kashy, „Who Lies?“, așa cum a fost explicată de Komet, „Truth About Lying“.

20. DePaulo și alții, „Lying in Everyday Life“, pp. 979–995. „În două studii despre mințit bazate pe jurnale, 77 de studenți au raportat că au spus două minciuni pe zi, iar 70 de membri ai comunității au spus câte una. Participanții au spus mai multe minciuni centrate pe sine decât centrate pe alții, cu excepția diadelor care au implicat doar femei, în care minciunile centrate pe alții au fost la fel de răspândite ca și cele centrate pe sine. Participanții au spus relativ mai multe minciuni centrate pe sine bărbaților și relativ mai multe minciuni orientate pe alții femeilor. În concordanță cu părerea că mințitul este un proces zilnic de interacțiune socială, participanții au afirmat că nu și-au considerat minciunile ca fiind grave și nu le-au plănuit mult sau nu și-au făcut griji că ar fi prinși. Cu toate acestea, interacțiunile sociale în care s-au spus minciuni au fost mai puțin plăcute și mai puțin intime decât cele în care nu s-au spus minciuni.“ În rezultate, DePaulo diferențiază clar minciunile zilnice de minciunile cu miză ridicată.

21. *Ibid.*

22. *Ibid.*

23. *Ibid.*, așa cum este relatat de Komet, „Truth About Lying“.

24. Jennifer J. Argo, Katherine White și Darren W. Dahl, „Social Comparison Theory and Deception in the Interpersonal Exchange of Consumption Information“ („Teoria comparației sociale și înșelăciunea în cadrul

schimbului interpersonal de informații de consum"), *Journal of Consumer Research* 22 (iunie 2006): pp. 99–108, așa cum este relatată de către Robin Lloyd, „Why We Lie", LiveScience, mai 2006, https://www.livescience.com/772-lie.html.

2

5. Adaptată după list lui Aldert Vrij din *Detecting Lies and Deceit*, pp. 7–8. Se bazează pe descoperiri din DePaulo și alții, „Cues to Deception" („Indicii ale înșelăciunii"), *Psychological Bulletin* 129, nr. 1 (2003): p. 76. Sprijinită de Paul Ekman, care furnizează o listă de motive pentru minții în *Telling Lies (Spunând minciuni)* (New York: W.W. Norton, 2001), pp. 329–330.

2

6. http://pogoarchives.org/m/tr/dod-memo-20060925.pdf.

2

7. În urma investigației realizate de DAA, Administrația Federală a Aviației a derulat propria investigație asupra companiei Airtech și a găsit compania de aeronautică nevinovată de vreun delict. Ulterior, s-a descoperit că AFA avertizase Airtech despre investigația viitoare și că metodele ei de investigație fuseseră amplu criticate anterior de către un membru AFA. Întrucât AFA și DAA ajunseseră la concluzii atât de diferite, Comitetul de Transport al Camerei Reprezentanților (House Transportation Committee) i-a cerut Biroului Inspectorului General din Statele Unite ale Americii să deruleze propria investigație asupra companiei Airtech. În momentul scrierii acestei cărți, investigația cu pricina încă se află în curs de desfășurare. http://aconstantineblacklist.blogspot.com/2008/10/dod-contractor-airtech-big-rohrabacher.html.

2

8. Rosemary Haefner, „Outrageous Résumé Lies" („Minciuni scandaloase din CV-uri")

2

9. Pamela Paul, „Kid Stuff" („Treburi de copii"), *New York Times*, 1 octombrie 2009

3

0. Emmanuel Carrere, *The Adversary: A True Story of Monstrous Deception* (*Adversarul: O poveste adevărată despre o înșelăciune monstruoasă*) (New York: Picador, 2005)

3

1. Neil A. Lewis, „For Edwards, Drama Builds Towards a Denouement“ („Pentru Edwards, drama se îndreaptă spre un deznodământ), *New York Times*, 20 septembrie 2009

3

2. Yukari Iwatani Kane și Joann S. Lublin, „Jobs Had Liver Transplant“ („Jobs a făcut un transplant de ficat“), *Wall Street Journal*, 20 iunie 2009, ttps://www.wsj.com/articles/SB124546193182433491

3

3. Robert S. Feldman, James A. Forrest și Benjamin R. Happ, „Self-Presentation and Verbal Deception: Do Self-Presenters Lie More?“, *Journal of Basic and Applied Social Psychology* 24, nr. 2 (iunie 2002): pp. 163–170. Comunicat de presă: https://www.eurekalert.org/pub_releases/2002–06/uoma-urf061002.php.

3

4. Hershey H. Friedman, „Geneivat Da'at: The Prohibition Against Deception in Today's World“ („Geneivat Da'at: Prohibiția împotriva înșelăciunii în lumea de astăzi“), *Jewish Law (Legea ebraică)*, fără dată disponibilă, http://www.jlaw.com/Articles/geneivatdaat.html.

3

5. Sf. Augustin, *De Mendacio* („On Lying“) („Despre minciună“), în traducerea rev. H. Browne, din *Nicene and Post-Nicene Fathers* (*Părinți niceeni și post-niceeni*), prima serie, vol. 3, editat de Philip Schaff (Buffalo, NY: Christian Literature Publishing Co., 1887). Revizuită și editată pentru New Advent de către Kevin Knight. http://www.newadvent.org/fathers/1312.htm. Și Robert Louis Wilken, „Augustine's Enduring Legacy“ („Moștenirea de durată a Sf. Augustin“), Prelegerea Bradley în cadrul Institutului Întreprinderilor Americane, 10 ianuarie 2006.

3

6. Vrij, *Detecting Lies and Deceit*, pp. 6–7. Criteriile lui Vrij corespund îndeaproape cu cele ale multor altor cercetători ai minciunii, inclusiv Paul Ekman, care oferă o definiție pentru aceasta în *Telling Lies*, pp. 25–28, și în „Why Don't We Catch Liars?“ („De ce nu îi prindem pe mincinoși?“), *Social Research* 63, nr. 18 (1996): pp. 801–817. În plus, Bella DePaulo și

alții prezintă aceleași criterii în introducerea la lucrarea „Cues to Deception“ („Indicii ale înșelăciunii“).

3

7. Informații despre Pete Rose extrase din *USA Today* „The Rose Scandal“ („Scandalul Rose“), reportaj special, realizat de către Cesar Brioso și Peter Barzilai, https://usatoday30.usatoday.com/sports/baseball/2004–01-05-rose-timeline_x.htm

3

8. Această definiție se bazează pe Vrij, *Detecting Lies and Deceit*; Ekman, *Telling Lies*; și DePaulo „Cues to Deception“.

3

9. Margaret Talbot, „Duped“ („Păcălit“) *The New Yorker*, 2 iulie 2007, p. 56. Pentru mai multe despre Defoe, a se vedea John Robert Moore, „Defoe's Project for Lie-Detection“ („Proiectul lui Defoe privind detectarea minciunilor“), *American Journal of Psychology* 68, nr. 4 (decembrie 1955): p. 672.

4

0. Paul Ekman, *Emotions Revealed (Emoții dezvăluite)* (New York: Henry Holt, 2003), pp. 204–206. Pentru mai multe informații, vezi Duchenne de Boulogne, *The Mechanism of Human Facial Expression (Mecanismul expresiei faciale umane)* (Paris: Jules Renard, 1862). Ediție nouă editată și tradusă de A. Cutherbertson. (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).

4

1. Mary Duenwald, „The Physiology of Facial Expressions“ („Psihologia expresiilor faciale“) *Discover*, ianuarie 2005

4

2. Ekman, *Emotions Revealed*, pp. 2–3. Și Paul Ekman și Wallace Friesen, *Unmasking the Face (Demascând chipul)* (Cambridge, Mass.: Malor Books, 2003), p. 23. Pentru informații suplimentare, vezi Charles Darwin, *The Expression of the Emotions in Man and Animals (Expresia emoțiilor la om și animale)*, a treia ediție, (New York: Oxford University Press, 1998), p. 43. (Publicată inițial în 1872.)

4

3. Darwin, *Expression of the Emotions in Man and Animals*, p. 195

4

4. Sigmund Freud, *The Psychopathology of Everyday Life (Psihopatologia vieții de zi cu zi)*. Traducere de A.A. Brill, 1914. Stilwell: Digireads.com, 2005. (Publicată inițial în 1901.) http://psychclassics.yorku.ca/Freud/Psycho/index.htm.

4

5. Alfred Booth Kuttner, „What Causes Slips of the Tongue? Why Do We Forget?“ („Ce provoacă greșelile în exprimare? De ce uităm?“), *New York Times*, 18 octombrie 1914, http://query.nytimes.com/mem/archive-free/pdf?_r=1&res=9C00E3D6133DE333A2575BC1A9669D946596D6CF

4

6. Malcolm Gladwell, „The Naked Face“ („Fața dezgolită“), *The New Yorker*, 5 august 2002, pp. 40–49. Și Ekman, *Emotions Revealed*, pp. 2–3

4

7. Ekman, *Emotions Revealed*, pp. 1–2

CAPITOLUL 3: CITIREA CHIPULUI

1. Darwin, Charles, *The Expression of the Emotions in Man and Animals (Expresia emoțiilor la om și animale)*, a treia ediție (New York: Oxford University Press, 1998), cuprins. (Publicată inițial în 1872.)
2. *Ibid.*, „Concluding Remarks“ („Observații finale“)
3. *Ibid.*
4. Jerold Lowenstein, „The Science of Luck“ („Știința norocului“), *California Wild*, primăvara 2004
5. Eric Pace, „Prof. Ray L. Birdwhistell, 76; Helped Decipher Body Language“ („Prof. Ray L. Birdwhistell, 76 ani a ajutat la descifrarea limbajului corporal“) *New York Times*, 25 octombrie 1994
6. Margaret Mead, *Blackberry Winter* (New York: Kodansha America, 1995), p. 220
7. George Leonard, *The Silent Pulse: A Search for the Perfect Rhythm That Exists in Each of Us (Pulsul silențios: O căutare a ritmului perfect care există în fiecare dintre noi)* (Layton, Utah: Gibbs Smith, 2006), pp. 25–26
8. Paul Ekman, *Emotions Revealed*, pp. 6–8
9. Mark Cook, *Perceiving Others: The Psychology of Interpersonal Perception (Percepându-i pe alții: Psihologia percepției interpersonale)* (New York:

Methuen & Co., 1979), pp. 56–57

1

0. Paul Ekman, *Telling Lies*, p. 150

1

1. http://www.face-and-emotion.com/dataface/emotion/expression.jsp

1

2. Listă a expresiilor adaptată după Ekman, *Telling Lies*, pp. 128–151. Și atelierul pentru grupuri susținut de Paul, „Emotions Revealed“, aprilie 2008.

1

3. Malcolm Gladwell, „The Naked Face“, *The New Yorker*, 5 august 2002

1

4. Ekman, *Telling Lies*, pp. 16–17

1

5. Michael Heller și Véronique Haynal, „Depression and Suicide Faces“ („Fețe care exprimă depresie și suicid“) în *What the Face Reveals: Basic and Applied Studies of Spontaneous Expression Using the Facial Action Coding System (FACS) (Ce dezvăluie fața: Studii elementare și aplicate de expresie spontană folosind Sistemul de codificare a acțiunii faciale FACS)*, a doua ediție, editată de Paul Ekman și Erika L. Rosenberg (New York: Oxford University Press, 2005), 496-n/a, relatată de Daniel Zalewski, „Written on the Face“ („Scris pe față“), Lingua Franca, http://linguafranca.mirror.theinfo.org/9709/ip.9709.html

1

6. Genyue Fu, Fen Xu, Catherine Ann Cameron, Gail Heyman și Kang Lee, „Cross-cultural Differences in Children's Choices, Categorizations, and Evaluations of Truths and Lies“ („Diferențe interculturale în alegerile, clasificările și evaluările adevărurilor și minciunilor de către copii“) *Developmental Psychology* 43, nr. 2 (martie 2007): pp. 278–293

1

7. „Japanese May Be Better Than Americans at Detecting Lies“ („S-ar putea ca japonezii să se priceapă mai bine decât americanii la detectat minciuni“), *Medical News*, aprilie 2007, http://www.news-medical.net/?id=23196

1
8. Keens Hiu Wan Cheng și Roderic Broadhurst, „The Detection of Deception: The Effects of First and Second Language on Lie Detection Ability“ („Detectarea înșelăciunii: Efectele limbii materne și a limbii secundare asupra abilității de detectare a minciunii“) *Psychiatry, Psychology and Law* 12, nr. 1 (iunie 2005): pp. 107–118
1
9. „International Study of Lying Shows Different Attitudes Among Cultures“ („Un studiu internațional asupra minținului demonstrează atitudini diferite în rândul culturilor diferite“), 17 mai 2004, http://govpro.com/issue_20040101/gov_imp_28737/
2
0. *Ibid.*
2
1. Charles F. Bond, Jr., Adnan Omar, Adnan Mahmoud și Richard Neal Bonser, „Lie Detection Across Cultures“ („Detectarea minciunilor în diverse culturi“), *Journal of Nonverbal Behavior* 14, nr. 3 (septembrie 1990): pp. 189–204, http://www.springerlink.com/content/r414681657143728
2
2. Fayez A. Al-Simadi, „Detection of Deceptive Behavior: A Cross-Cultural Test“ („Detectarea comportamentului simulat: Un test intercultural“), *Social Behavior and Personality*, 1 ianuarie 2000, http://www.highbeam.com/doc/1P3-56358431.html
2
3. Ekman, *Telling Lies*, pp. 36, 127, 149–160. Și în Paul Ekman și Wallace Friesen, *Unmasking the Face*, pp. 99–113, 135–153.
2
4. Deborah Blum, „Face It“ („Privește drept în față“), *Psychology Today*, septembrie/octombrie 1998
2
5. Nathan Fox și Richard Davidson, „Electroencephalogram Asymmetry in Response to the Approach of a Stranger and Maternal Separation in 10-Month-Old Infants“ („Electroencefalogramă asimetrică – reacție la apropierea unui străin și separarea maternă la bebelușii de 10 luni“),

Developmental Psychology 23, nr. 2 (martie 1997): pp. 233–240. Citată de către Ekman și Rosenberg în *What the Face Reveals (Ce ne dezvăluie fața)*, p. 212. Păstrată online la: http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?nfpb=true&&ERICExtSearchSearchValue0=EJ355941&ERICExtSearchSearchType0=ericaccno&accno=EJ355941.

2

6. Zhi Zhang, Vartika Singh, Thomas E. Slowe, Sergey Tulyakov și Venugopal Govindaraju, „Real Time Automatic Deceit Detection from Involuntary Facial Expressions" („Detectarea automată și în timp real a înșelăciunii prin intermediul expresiilor faciale involuntare"), Universitatea din Buffalo, New York, 2007, http://www.cedar.buffalo.edu/~govind/CSE666/fall2007/deceit_detection_cvprbiometrics07.pdf

2

7. Ekman, *Telling Lies*, p. 132

2

8. Adaptată după materiale furnizate de către Academia Americană de Neurologie, „Often Missed Facial Displays Give Clues to True Emotion, Deceit" („Manifestări faciale deseori neobservate oferă indicii referitoare la emoția adevărată, înșelăciune"), *ScienceDaily*, mai 2000, http://www.sciencedaily.com/releases/2000/05/000503181624.htm

2

9. John Reid & Asociații, Manual de intervievare și interogare. Susținut de majoritatea cercetărilor asupra înșelăciunii, rezumat de Aldert Vrij în *Detecting Lies and Deceit*, pp. 36–39. „Îndepărtarea privirii nu este un indicator demn de încredere al înșelăciunii… Lipsesc dovezile cum că mișcările oculare ar indica înșelăciune. Chiar și autorii care au sugerat că ar exista o astfel de relație nu au prezentat niciodată date care să vină în sprijinul perspectivei lor" (38).

3

0. Evan Marshall, *The Eyes Have It: Revealing Their Power, Messages, and Secrets (În ochi stă totul: Dezvăluirea puterii, a mesajelor și a secretelor lor)* (New York: Citadel Press, 2003), p. 18

3

1. Tom Lutz, *Crying: The Natural and Cultural History of Tears (Plânsul: Istoria naturală și culturală a lacrimilor)* (New York: W.W. Norton, 1999), p. 56

3

2. Ekman, *Telling Lies*, pp. 144–147. A se vedea și Paul Ekman, J. Campos, R.J. Davidson și F. DeWaals, „Darwin, Deception, and Facial Expression" („Darwin, înșelăciunea și expresiile faciale"), în *Emotions Inside Out (Emoții întoarse pe dos)*, *Annals of the New York Academy of Sciences* 1000 (decembrie 2003): pp. 205–221.

3

3. John M. Gottman, PhD, și Nan Silver, *The Seven Principles for Making Marriage Work (Cele șapte principii pentru ca o căsnicie să funcționeze)*, (New York: Three Rivers Press, 1999), pp. 29–31. A se vedea și http://www.enotalone.com/article/3938.html.

3

4. Tara Parker Pope, „Can Eye Rolling Ruin a Marriage?" („Datul ochilor peste cap poate distruge o căsnicie?"), *Wall Street Journal*, 6 august 2002, http://online.wsj.com/article/SB102857855358695876O.html

3

5. Ekman, *Telling Lies*, pp. 147–149. Și Paul Ekman, interviu, „The Lying Game" („Jocul minciunii") BBC, produs de Suzanne Levy

3

6. Wen Li, R. Zinbarg, Stephan Boehm și Ken Paller, „Neural and Behavioral Evidence for Affective Priming from Unconsciously Perceived Emotional Facial Expressions and the Influence of Trait Anxiety" („Dovezi neuronale și comportamentale ale amorsajului afectiv care decurg din expresii faciale emoționale percepute în mod inconștient și influența trăsăturii de anxietate"), *Journal of Cognitive Neuroscience* 20 (2008): pp. 95–107, relatată în „Microexpressions Complicate Face Reading" („Microexpresiile complică cititul feței"), *Medical News Today*, august 2007, http://www.medicalnewstoday.com/articles/78447.php

CAPITOLUL 4: CITIREA TRUPULUI

1. Fred E. Inbau, John E. Reid, Joseph P. Buckley și Brian C. Jayne, *Essentials of the Reid Technique, Criminal Interrogation and Confessions (Informații elementare despre tehnica Reid, interogarea și confesiunile penale)*, (Sudbury, England: Jones and Bartlett Publishers, 2005), pp. 25–35, 123
2. Stan B. Walters, *Principles of Kinesic Interview and Interrogation (Principii ale interviului și intergatoriului cinetic)* (New York: CRC Press, 1996)
3. Maurice Schweitzer, împreună cu R. Croson, „Curtailing Deception: The Impact of Direct Questions on Lies and Omissions“ („Limitarea înșelăciunii: Impactul întrebărilor directe asupra minciunilor și a omisiunilor“), *International Journal of Conflict Management* 10, nr. 3 (1999): pp. 225–248, prin Schweitzer, „Deception in Negotiations“ („Înșelăciunea în negocieri“) în *Wharton on Making Decisions (Wharton despre luarea deciziilor)*, editată de Stephen J. Hoch și Howard C. Kunreuther (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2001), 199. Se dezbate întru câtva defalcarea efectivă a formelor de comunicare verbale și nonverbale, dar această estimare a uneltelor nonverbale intră în gama generală de consens.
4. http://www.answers.com/topic/body-language
5. John Bulwer, *Chirologia: or the naturall language of the hand. Composed of the speaking motions, and discoursing gestures thereof. Whereunto is added Chironomia: or, the art of manuall rhetoricke. Consisting of the naturall expressions, digested by art in the hand, as the chiefest instrument of eloquence (Chirologia: sau limbajul natural al mâinii. Compus din mișcările grăitoare și gesturile vorbitoare ale acesteia. Acesteia i se adaugă cheironomia, sau arta retoricii manuale. Constând în expresiile naturale, rezumate de arta gesturilor făcute din mână, ca instrument principal al elocvenței)* (Londra: Thomas Harper, 1644), p. 5
6. Charles Darwin, *The Expression of the Emotions in Man and Animals (Expresia emoțiilor la om și animale),* a treia ediție. (New York: Oxford University Press, 1998), pp. 32–33. (Publicată inițial în 1872.)
7. Ekman discută ilustrarea gesturilor în *Telling Lies* (New York: W.W. Norton, 2001), pp. 104–109. A se vedea și D.B. Buller și R.K. Aune, „Nonverbal Cues to Deception Among Intimates, Friends and Strangers“ („Indicii nonverbale ale înșelăciunii printre persoanele apropiate, prieteni

și străini"), *Journal of Nonverbal Behavior* 11 (1987): pp. 269–290; Vrij, *Detecting Lies and Deceit*, 38. În plus, Joe Navarro, „A Four-Domain Model for Detecting Deception: An Alternative Paradigm for Interviewing" („Un model în patru domenii pentru detectarea înșelăciunii: O paradigmă alternativă pentru intervievare"), *FBI Bulletin*, iunie 2003, citându-i pe Mark L. Knapp și Judith A. Hall, *Nonverbal Communication in Human Interaction (Comunicare nonverbală în interacțiunea umană)*, a treia ediție (Orlando, Fla.: Harcourt Brace Jovanovich, 1997), p. 320.

8. John Reid & Asociații, Manual de intervievare și interogare. Și Vrij, *Detecting Lies and Deceit*, pp. 32–41; Jeffrey Krivis și Mariam Zadeh, „Hunting for Deception in Mediation – Winning Cases by Understanding Body Language" („Vânând înșelăciunea în mediere – Câștigarea cazurilor prin înțelegerea limbajului corporal") Mediate.com, iunie 2006, http://www.mediate.com/articles/krivis17.cfm. Buller și Aune, „Nonverbal Cues to Deception", pp. 269–290; Paul Ekman și Wallace Friesen, „Detecting Deception from the Body or Face" („Detectând înșelăciunea prin intermediul trupului sau al feței"), *Journal of Personality and Social Psychology* 29 (1974): pp. 288–298; Henry D. O'Hair, Michael J. Cody și Margaret L. McLaughlin, „Prepared Lies, Spontaneous Lies, Machiavellianism, and Nonverbal Communication" („Minciuni exersate, minciuni spontane, machiavelism și comunicare nonverbală"), *Human Communication Research* 7, nr. 4 (vara 1981): pp. 325–339
9. L.F. Lowenstein, PhD, „Recent Research into Deception and Lying Behaviour, Part I" („Cercetare recentă a înșelăciunii și a comportamentului mincinos, Partea I"), Southern England Psychological Services, http://www.xproexperts.co.uk/newsletters/may08/Lowenstein%20Article%201.pdf

1
0. Ekman, *Telling Lies*, pp. 101–104

1
1. John Hayes, *Interpersonal Skills: Goal-Directed Behavior at Work (Aptitudini interpersonale: Comportamentul direcționat spre scop la serviciu)* (New York: Taylor & Francis, 1994), p. 43

1
2. Ekman, *Telling Lies*, p. 102
1
3. Hayes, *Interpersonal Skills*, p. 43
1
4. *Ibid.*, pp. 43–44
1
5. http://www.blifaloo.com/info/flirting-body-language.php.
1
6. Ekman, *Telling Lies*, p. 85
1
7. Allan și Barbara Pease, *The Definitive Book of Body Language (Cartea limbajului corporal)* (New York: Bantam, 2006)

CAPITOLUL 5: ASCULTÂND CUVINTELE

1. Christopher Quinn, „Technique Sets the Truth Free“ („Tehnica eliberează adevărul“), *Orlando Sentinel*, 23 septembrie 1991, prin LSA Laboratory for Scientific Interrogation, Inc., http://www.lsiscan.com/id36.htm
2. Conform Anders Granhag, ed., *The Detection of Deception in Forensic Contexts (Detectarea înșelăciunii în contexte medico-legale)* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 2004), p. 292
3. *Ibid.*, p. 17
4. http://www.reid.com/educational_info/r_tips.html?serial=321090725620686
5. http://waswatching.com/2009/02/11/lie-to-me-the-a-rod-episode/
6. Rodriquez: „Sorry and Deeply Regretful“ (Rodriquez: „Îmi pare rău și regret profund“). Podcast pe http://sports.espn.go.com/mlb/news/story?id=3895281.
7. http://waswatching.com/2009/02/11/lie-to-me-the-a-rod-episode/
8. John Reid & Asociații, Manual de intervievare și interogare; oferă categorii generale și exemple specifice de comportamente verbale potențial înșelătoare.
9. http://thinkexist.com/quotes/minnaantrim/
1
0. John Reid & Asociații, Manual de intervievare și interogare, p. 45

1

1. http://www.statementanalysis.com/speterson/

1

2. http://www.washingtonpost.com/wp-srv/politics/special/clinton/stories/whatclintonsaid.htm#Speech. Și Julian Guthrie, „The Lie Detective: S.F. Psychologist Has Made a Science of Reading Facial Expressions“ („Detectivul de minciuni: Un psiholog din San Francisco a transformat cititul expresiilor faciale în știință“), *San Francisco Chronicle*, 16 septembrie 2002, http://www.stat.cmu.edu/~fienberg/Polygraph_News/SFChronicle-9–16-02-Eckman.html

1

3. Michael Erard, *Um – Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean (Ăăm – Greșeli de exprimare, bâlbâieli și gafe verbale, și semnificația lor)* (New York: Random House, 2008), p. 71

1

4. http://www.statementanalysis.com

1

5. Vrij, *Detecting Lies and Deceit*, pp. 107–108, prezintă o recenzie a 28 de studii despre indicatorii verbali ai înșelăciunii. Recenzia arată că opt din zece studii despre „referințe la persoana proprie“ au descoperit că această caracteristică verbală apare mai des în cazul minciunii decât atunci când se spune adevărul. Studiile citate de Vrij pentru „răspunsuri exagerat de generalizate“ au descoperit că și acestea sunt mai întâlnite în cazul minciunilor decât atunci când se spune adevărul.

1

6. *Ibid.*, p. 32. Într-o recenzie despre indicatori nonverbali efectivi ai înșelăciunii, Vrij a descoperit că „mincinoșii tind să aibă un ton al vocii mai ridicat decât cei care spun adevărul“, dar s-ar putea ca diferența să fie foarte mică și detectabilă doar prin intermediul unui echipament sofisticat. În plus, studiile recente au demonstrat că un ton mai ridicat al vocii este corelat cu înșelăciunea doar în contexte interactive (conversație); nu este corelat cu mințitul în contexte noninteractive (interogări). DePaulo și alții, „Cues to Deception“ („Indicii ale înșelăciunii“), *Psychological Bulletin* 129, nr. 1 (2003): pp. 74–118.

1
7. Vrij, *Detecting Lies and Deceit*, p. 33. Manualul de intervievare și interogare elaborat de John Reid & Asociații abordează, de asemenea, ezitările și latența în contextul interviurilor drept comportament care indică înșelăciune.
1
8. Vrij, *Detecting Lies and Deceit*, p. 33. Și în John Reid & Asociații, Manual de intervievare și interogare.
1
9. Tony Lesce, „SCAN: Deception Detection by Scientific Content Analysis“ („SCAN: Detectarea înșelăciunii prin analiza conținutului științific“), *Law and Order* 38, nr. 8 (1990), http://www.lsiscan.com/id37.htm. Și Marcia Johnson și Carole Raye, „Reality Monitoring“ („Monitorizarea realității“), *Psychological Review* 88, nr. 1 (ianuarie 1981): pp. 67–85, și Johnson și Raye, „False Memories and Confabulation“ („Amintiri false și fabulații“) *Trends in Cognitive Sciences* 2 (aprilie 1998): pp. 137–145. A se vedea și Vrij, *Detecting Lies and Deceit*, pp. 157–165.
2
0. Susan H. Adams și John P. Jarvis, „Indicators of Veracity and Deception: An Analysis of Written Statements Made to Police“ („Indicatori ai veridicității și ai înșelăciunii: O analiză a declarațiilor scrise date poliției“) *The International Journal of Speech, Language, and the Law* 13, nr. 1 (2006): p. 6
2
1. Adams și Jarvis, „Indicators of Veracity and Deception“, p. 15
2
2. Johnson și Raye, „Reality Monitoring“, pp. 67–85; și Johnson și Raye, „False Memories and Confabulation“, pp. 137–145. Rădăcinile monitorizării realității nu au fost legate de înșelăciune, dar de ideea mai generală că amintirile experiențelor reale se obțin prin percepție și conțin detalii vizuale, mirosuri, gusturi, informații contextuale despre unde și când a avut loc un anumit eveniment, și detalii afective despre cum s-a simțit cineva în timpul unui anumit eveniment. Întrucât o amintire imaginată derivă, de obicei, dintr-o sursă internă, este, prin urmare, probabil că va conține gânduri și raționamente, dar va fi mai puțin

animată și va conține mai puține detalii concrete. Vezi și Vrij, *Detecting Lies and Deceit*, pp. 157–165.

CAPITOLUL 6: METODA DE INTERVIEVARE MINTE

1. http://www.reid.com/educational_info/r_tips.html?serial=12517299181743878

CAPITOLUL 7: DEPISTAREA MINCIUNILOR CU MIZE ÎNALTE

1. Anne E. Tenbrunsel, „Misrepresentation and Expectations of Misrepresentation in an Ethical Dilemma: The Role of Incentives and Temptation“ („Denaturări și așteptări de denaturare într-o dilemă etică: Rolul stimulentelor și tentația“), *Academy of Management Journal* 41, nr. 3 (iunie 1998): pp. 330–339
2. Tenbrunsel, „Misrepresentation and Expectations of Misrepresentation“ prin Maurice Schweitzer, „Deception in Negotiations“ („Înșelăciunea în negocieri“) în *Wharton on Making Decisions*, editată de Stephen J. Hoch și Howard C. Kunreuther (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2001), p. 193
3. Paul Ekman, *Telling Lies*, p. 67
4. Michael Mercer, „3 Ways to Catch Job Applicants Who Lie to You“ („3 moduri prin care îi poți prinde pe candidații la un post care te mint“), *American Chronicle*, 15 august 2008
5. T. Carson, „Second Thoughts About Bluffing“ („Ezitări privind cacealmaua“) în *Business Ethics Quarterly* 3, nr. 4 (1993), prin Schweitzer, „Deception in Negotiations“, p. 193
6. Maurice Schweitzer, împreună cu John Hershey și Eric Bradlow, „Promises and Lies: Restoring Violated Trust“ („Promisiuni și minciuni: Restaurarea încrederii încălcate“), *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101, nr. 1 (2006): pp. 1–19. Acest studiu a implicat un joc cu bani în care 262 de participanți au fost împărțiți pe perechi și fie au dat, fie au păstrat bani de-a lungul a șapte runde, jumătate dintre participanți controlând sumele împărțite. Puteți găsi un rezumat al studiului și al rezultatelor: http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1532.
7. „How Deception, Reputation and E-mail Can Affect Your Negotiating Strategy“ („Modul în care înșelăciunea, reputația și e-mailul îți pot afecta

strategia de negociere) Knowledge @ Wharton, 2001, http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=367

8. *Ibid.*
9. Schweitzer, „Deception in Negotiations“, p. 199, și Schweitzer, împreună cu R. Croson, „Curtailing Deception: The Impact of Direct Questions on Lies and Omissions“ („Limitarea înșelăciunii: Impactul întrebărilor directe asupra minciunilor și a omisiunilor“), *International Journal of Conflict Management* 10, nr. 3, 1999: pp. 225–248

1

0. Ingrid Smithey Fulmer, Bruce Barry și D. Adam Long, „Lying and Smiling: Informational and Emotional Deception in Negotiation“ („Mințind și zâmbind: Înșelăciunea informațională și emoțională în negocieri“), *Journal of Business Ethics* 88, nr. 4 (septembrie 2009), p. 694. Fulmer și alții îl citează pe K.M. O'Connor și P. Carnevale, „A Nasty but Effective Negotiation Strategy: Misrepresentation of a Common-Value Issue“ („O strategie de negocieri murdară, dar eficientă: Denaturarea unei chestiuni de valoare comună“), *Personality and Social Psychology Bulletin* 23, nr. 5 (mai 1997): pp. 504–515; și Schweitzer și Croson, „Curtailing Deception“.

1

1. Ekman, *Telling Lies*, pp. 28–31

1

2. Robert S. Adler, „Negotiating with Liars“ („Negociind cu mincinoșii“), *Sloan Management Review* 48, nr. 4 (vara 2007): p. 70

1

3. Ekman, *Telling Lies*, pp. 31, 43–49

1

4. Adler, „Negotiating with Liars“, p. 69. Adler îl citează pe G. R. Shell, „When Is It Legal to Lie in Negotiations?“ („Când este legal să minți în negocieri?“), MIT *Sloan Management Review* 43, nr. 1 (primăvara 1991): pp. 93–101

1

5. „Promises, Lies and Apologies: Is It Possible to Restore Trust?“ („Promisiuni, minciuni și scuze: Se poate reface încrederea?“), iulie 2006,

http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/promises-lies-and-apologies-is-it-possible-to-restore-trust-2/

1

6. Bella DePaulo, Deborah Kashy, Susan Kirkendol și Melissa Wyer, „Lying in Everyday Life“ („Minciuna în viața de zi cu zi“), *Journal of Personality and Social Psychology* 70, nr. 5 (1996): pp. 979–995; Aldert Vrij, „Gender Differences in Self-oriented and Other-oriented Lies“ („Diferențe de gen în minciunile orientate pe sine și în cele orientate pe ceilalți“). Și B.M. DePaulo, J.A. Epstein și M.M. Wyer, „Sex Differences in Lying: How Women and Men Deal with the Dilemma of Deceit“ („Diferențe de sex în mințit: Cum tratează femeile și bărbații dilema înșelăciunii“) în *Lying and Deception in Everyday Life (Minciuna și înșelăciunea în viața de zi cu zi)*, editată de Michael Lewis și C. Saarni (New York: Guilford Press, 1993), pp. 126–147

1

7. Bella DePaulo, Matthew Ansfield, Susan Kirkendol și Joseph Boden, „Serious Lies“ („Minciuni grave“), *Basic and Applied Social Psychology* 26, nr. 2 și 3 (2004): pp. 147–167

1

8. http://www.womendontask.com/stats.html

1

9. Departamentul de Muncă al Statelor Unite: http://www.bls.gov/bls/cpswomendata.html

2

0. http://www.womendontask.com/stats.html

2

1. Sondajul Comunității Americane din 2007

2

2. http://www.womendontask.com/stats.html

2

3. M.E. Schweitzer, L.A. DeChurch și D.E. Gibson, „Conflict Frames and the Use of Deception: Are Competitive Negotiators Less Ethical?“ („Contexte conflictuale și uzul înșelăciunii: Sunt negociatorii competitivi mai puțin etici?“), *Journal of Applied Social Psychology* 35 (2005), prin Fulmer și alții, „Lying and Smiling“, p. 692

2
4. Interviu realizat de Stephanie Land cu Jeffrey Harper, psihoterapeut, septembrie 2009
2
5. Roger Fisher și William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (Cum obții un da: Negocierea unui acord fără a ceda)*, (New York: Penguin Books, 1991), pp. 11–12
2
6. Adler, *Negotiating with Liars*, p. 70
2
7. R.J. Anton, „Drawing the Line: An Exploratory Test of Ethical Behavior in Negotiation" („Stabilirea limitei: Un text explorator al comportamentului etic în negociere"), *International Journal of Conflict Management* 1 (1990): pp. 265–280, prin Fulmer et. al, „Lying and Smiling", p. 704
2
8. Interviu cu Bruce Barry, PhD, profesor de management și sociologie la Universitatea Vanderbilt, octombrie 2009
2
9. O'Connor și Carnevale, „Nasty but Effective Negotiation Strategy" („O strategie de negocieri dură, dar eficientă") pp. 504–515, prin Schweitzer, „Deception in Negotiations", p. 189
3
0. *Ibid.*, p. 193, care face referire la o lucrare anterioară a lui Schweitzer, împreună cu Christopher Hsee, „Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information" („Exagerarea adevărului: Justificarea elastică și comunicarea motivată a informațiilor nesigure"), *Journal of Risk and Uncertainty*, 25, vol. 2 (2002): pp. 185–201
3
1. *Ibid.*, p. 190
3
2. Adler, „Negotiating with Liars", p. 73
3
3. Mark Frank și Paul Ekman, „The Ability to Detect Deceit Generalizes Across Different Types of High-stake Lies" („Abilitatea de a detecta

înșelăciunea generalizează diverse tipuri de minciuni cu miză ridicată"), *Journal of Personality and Social Psychology,* 72, nr. 6, (1997): p. 1436

3

4. Adler, „Negotiating with Liars", p. 73

3

5. *Ibid.*

3

6. Jeffrey Kluger, „Pumping Up Your Past" („Exagerarea propriului trecut"), *Time*, 2 iunie 2002, http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1101020610–257116,00.html

3

7. W.P. Robinson, A. Shepherd și J. Heywood, „Truth, Equivocation, Concealment, and Lies in Job Applications and Doctor-Patient Communication" („Adevăr, ambiguitate, tăinuire și minciuni în candidaturile pentru locuri de muncă și comunicarea dintre doctori și pacienți"), *Journal of Language and Social Psychology* 17, nr. 2 (1998): pp. 149–164

3

8. Kluger, „Pumping Up Your Past". Sondaj realizat în septembrie 2001, de Christian & Timbers, una dintre primele zece firme de headhunting din țară, implicând CV-uri depuse pentru cinci sute de posturi de conducere. Pentru mai multe informații despre sondaj: http://www.informationweek.com/story/showArticle.jhtml?articleID=6500746.

3

9. Room for Debate, „Older Workers and Their Rights" („Muncitori mai în vârstă și drepturile acestora"), *New York Times*, 6 octombrie 2009, http://roomfordebate.blogs.nytimes.com/2009/10/ 06/older-workers-and-their-rights/

4

0. Kate DuBose Tomassi, „Most Common Résumé Lies" („Cele mai întâlnite minciuni din CV-uri"), Forbes.com, 2006, https://www.forbes.com/2006/05/20/resume-lies-work_cx_kdt_06work_0523lies.html#1981cd2078b5

4

1. Așa cum s-a raportat în martie 2006, pe site-ul web al companiei de verificări preliminare, Kroll/InfoLinkScreeningServices, pe baza tuturor candidaților lor din anul 2005: http://www.infolinkscreening.com/InfoLink/Resources/Articles/Inaccurate_orExaggeratedResumes.aspx.

4

2. http://web.mit.edu/newsoffice/2007/admissions-jones.html

4

3. http://www.und.com/sports/m-footbl/spec-rel/121401aab.html

4

4. Daniel Gross, „School Lies“ („Minciuni din școală“), *Slate*, 2002, http://www.slate.com/?id= 2072961

4

5. John E. Reid and Associates Inc., Chicago, 2000, DVD: *Hiring the Best (Angajarea celor mai buni)* (studiu pe candidații la poliție efectuat intern și publicat pe DVD)

CAPITOLUL 8: AUDITUL ÎNȘELĂCIUNII

1. Amy Lyman, „Creating Trust: It's Worth the Effort“ („Crearea încrederii: Merită efortul“), Great Place to Work Institute, 2008, http://www.accelinnova.com/docs/creating_trust.pdf
2. Mark deTurck, „Training Observers to Detect Spontaneous Deception: Effects of Gender“ („Instruirea observatorilor pentru a detecta înșelăciunea spontană: Efecte ale genului“) *Communication Reports* 4 (vara 1991): pp. 81–89; și K. Fiedler și I. Walka, „Training Lie Detectors to Use Nonverbal Cues Instead of Global Heuristics“ („Instruirea detectorilor de minciuni în folosirea indiciilor nonverbale în locul euristicii globale“), *Human Communication Research* 20 (decembrie 1993): pp. 199–223; și Mark G. Frank și Thomas Hugh Feeley, „To Catch a Liar: Challenges for Research in Lie Detection Training“ („Să prinzi un mincinos: Provocări pentru cercetarea în formarea în detectarea minciunilor“), *Journal of Applied Communication Research* 31, nr. 1 (februarie 2003): pp. 58–75, http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00909880305377

3. Robin Marantz Henig, „Looking for the Lie“ („Căutând minciuna“), *New York Times*, 5 februarie 2006
4. Lyman, „Creating Trust“
5. Alex Edmans, „Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices“ („Apreciază bursa întru totul imobilizările necorporale? Satisfacția angajaților și prețurile de capital“) (12 august 2009), http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstractid=985735
6. Asociația Examinatorilor Autorizați în Domeniul Fraudei, „2008 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse“ („Raportul din 2008 către națiune despre abuz și fraudă ocupațională“) 4, http://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/documents/2008-rttn.pdf
7. Alison Sander (Consultant pe tema globalizării, Boston Consulting Group), interviu cu autoarea, noiembrie 2009. Și Francis Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity (Încrederea: Virtuțile sociale și crearea prosperității)* (New York: Simon & Schuster, 1995), pp. 151, 278
8. Asociația Examinatorilor Autorizați în Domeniul Fraudei, „2008 Report to the Nation“, pp. 4–5
9. http://fringehog.com/2008/02/17/lift-08-genevieve-bell-and-the-arms-race-of-digital-deception

1

0. *Ibid.*

1

1. Aceste liste de verificare au fost elaborate cu materiale din următoarele surse: http://www.securityfocus.com/infocus/1697; http://www.businesscontingency.com/seven.php; http://www.securitypronews.com/2003/1120.html; http://www.sox.com/dsp_getFeaturesDetails.cfm?CID=2557; http://www.computerworld.com/s/article/91587/Abusinesscontinuitychecklist; http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/art_fiorefrancois1_doz/elementLinks/dozenlst.pdf.

1

2. Chip Heath, Richard P. Larrick și George Wu, „Goals as Reference Points“ („Scopurile ca puncte de referință“), *Cognitive Psychology* 38 (1999), pp.

79–109; Maurice Schweitzer, „Deception in Negotiations“ („Înșelăciunea în negocieri“) în *Wharton on Making Decisions*, edit. Stephen J. Hoch și Howard C. Kunreuther (Hoboken, N.J.: John Wiley & Son, 2001), p. 199

1

3. Schweitzer, „Deception in Negotiations“, p. 189

1

4. Julia Flynn împreună cu Christina delValle, „Did Sears Take Other Customers for a Ride?“ („A dus Sears alți clienți cu mașina?“), *BusinessWeek*, 3 august 1992

1

5. *Ibid.*

1

6. Lyman, „Creating Trust“, p. 2

CAPITOLUL 9: CONSTRUIREA UNUI GRUP DE EXPERȚI DE ÎNCREDERE

1. Joe Vitale și Joe Hibbler, *Meet and Grow Rich (Întâlniți-vă și îmbogățiți-vă)* (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2006), pp. 3–6
2. *Ibid.*, p. 5. Cartea îl menționează și pe un anume domn McCullough, proprietar al Parmalee Express Company, dar informația aceasta nu a putut fi confirmată.
3. Rosanne Badowski, împreună cu Roger Gittines, *Managing Up: How to Forge an Effective Relationship with Those Above You (Urcă pe scara managementului: Cum să creezi o relație eficientă cu superiorii tăi)* (New York: Currency, 2003), pp. xi–x
4. Întrebări adaptate după Saj-nicole A. Joni, „The Geography of Trust“ („Geografia încrederii“), *Harvard Business Review*, martie 2004, p. 3
5. Joni, „Geography of Trust“, p. 2
6. http://thecreativelawyer.typepad.com/the_creative_lawyer/2008/03/index.html
7. Kerry J. Sulkowicz, „Worse Than Enemies“ („Mai rău decât inamicii“), *Harvard Business Review*, februarie 2004, p. 2
8. Adaptată după o listă elaborată de Michael Melcher care a apărut în „A Zagat-Style Approach to Your Career“ („O abordare în stil Zagat a carierei

tale“), de Marci Alboher, *New York Times*, octombrie 2007.
9. Alboher, „A Zagat-Style Approach to Your Career“
1
0. Jim Collins, „Looking out for Number One“ („În căutarea celui mai bun“), iunie 1996, http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/looking-out.html
1
1. Charles H. Green, „The Business Case for Trust“ („Argumentul comercial pentru încredere“) http://trustedadvisor.com/articles/the-business-case-for-trust

Mulțumiri

această carte a fost scrisă cu ajutorul unei echipe de cercetători, scriitori și editori geniali și conștiincioși. Stephanie Land, cu precădere, a petrecut multe ore ajutând la conturarea, editarea și centrarea focusului acestei cărți. A fost o încântare să lucrez cu ea și are un talent extraordinar. Și Ann Hodgman a contribuit în mod substanțial prin istețimea ei, cercetarea aprofundată, aptitudinile de intervievare și abilitățile editoriale. Mark Malseed și Eric Hundman, ambii membri-cheie ai echipei de cercetare inițiale pentru cartea *Cum recunoști minciuna*, au servit drept lideri de gândire inițiali ai cărții, compilând cercetări, revizuind studii, colectând date, respingând idei proaste și contribuind cu unele bune. Le sunt foarte recunoscătoare pentru contribuția lor jovială la această carte și sunt foarte norocoasă că am lucrat cu o echipă atât de talentată.

Phil Revzin, Kylah Goodfellow McNeill, Nadea Mina și echipa de la St. Martin's Press au fost de-a dreptul spectaculoși și le sunt foarte recunoscătoare pentru că au promovat acest proiect și au adăugat doar idei bune și ajutor util pe parcurs.

Fotografa excepțional de talentată, Cindy Truitt, a lucrat fără odihnă ca să obțină imaginile potrivite, trăgând cadru după cadru, editându-le și retușându-le de nenumărate ori.

Aș vrea să le menționez pe Amy Hertz și Lisa DiMona pentru încurajările și sprijinul lor. Amy este prima căreia i-am menționat conceptul acestei cărți și mi-a fost prietenă și suporter de la bun început. Lisa a fost îngerul păzitor din umbră al proiectului *Cum recunoști minciuna*, care m-a ghidat în direcția potrivită, din spatele scenei.

Mai mulți oameni talentați au muncit la primele versiuni ale acestei cărți: Lawrence LaRose, Jeff Himmelman și Mickey Butts. Mitch Gordon, Eric Rayman, Suzanne Levy, Veena Trehan, Jeffrey Harper, Mark Schapiro, Dana Ardi, Bill Tonelli și John Podhoretz și-au donat cu toții din timpul lor cu generozitate, revizuind materiale, oferindu-mi povestiri, elaborând cu măiestrie idei și concepte, oferind expertiză.

În plus, aș vrea să îi mulțumesc, în mod special, lui Alan Lightfeldt, asistentul meu, care a ținut la un loc toate piesele lipsă de la birou încă de la începutul proiectului, și lui Amarech Haile și Yashema Evans, care ne-au ajutat să aducem din magia lor specială în căminul nostru când cartea se afla în stadiile ei finale.

Aș vrea să le mulțumesc din inimă membrilor familiei mele, pentru încurajarea și sprijinul lor consecvent: dragii mele fiice, Johanna, pentru că ne-a umplut mereu casa cu bucurie și râsete. Tatălui meu, Jerome Meyer, și soției lui, Naomi, și surorii mele, Cindy, și cumnatului meu, Robin, pentru că m-au încurajat nespus de mult încă de la începutul cărții. Și, mai ales, soțului meu minunat, Fred, care a fost un suporter înflăcărat, un critic constructiv și un partener iubitor de-a lungul fiecărei faze a cărții.